経済産業省　経済産業政策局

産業組織課 御中

令和2年度 産業経済研究委託事業

（経済産業政策・第四次産業革命関係調査事業費）

日本企業のコーポレートガバナンスに関する実態調査

報告書

令和3年3月

PwCあらた有限責任監査法人

おことわり

本報告書は、経済産業省とPwCあらた有限責任監査法人との間で2020年10月27日に締結した「令和2年度産業経済研究委託事業（経済産業政策・第四次産業革命関係調査事業費（日本企業のコーポレートガバナンスに関する実態調査））に関する委託契約書」に基づき作成されたものである。PwCあらた有限責任監査法人は、本報告書が本件業務以外の目的により使用された場合、何らの契約上またはその他の責任を負わない。本報告書の内容は、受託期間において、実施した作業を通じて入手した情報、仕様書、および経済産業省の指示に基づいてのみ作成されている。PwCあらた有限責任監査法人の業務は、日本公認会計士協会およびその他関連団体によって制定された基準に従って監査、レビュー、証明、その他の保証をしたものではない。

Ⅰ．はじめに 3
1. 本報告書の背景および目的 3
2. 本事業の内容 4
(1) コーポレートガバナンスへの取組状況等のフォローアップ調査 4
(2) 海外の機関投資家等へのインタビュー調査 4
3. 本調査の担当者 4
Ⅱ．コーポレートガバナンスへの取組状況等のフォローアップ調査 5
1. 調査方法 5
2. 調査結果サマリー 6
3. 調査結果 6
(1) 取締役会について 6
(2) 指名委員会・報酬委員会について 17
(3) 社外取締役について 24
(4) 株主総会について 31
(5) グループガバナンスについて 39
(6) 事業ポートフォリオについて 48
(7) 組織再編 53
(8) エンゲージメント（投資家との対話） 56
(9) 役員報酬 61
Ⅲ．海外の機関投資家等へのインタビュー調査 65
1. 調査方法 65
(1) インタビュー対象者の選定 65
(2) インタビューのアジェンダ 65
(3) インタビューの方法 68
2. 調査結果 68
(1) グローバルなコーポレートガバナンスのトレンド 68
(2) 日本や諸外国におけるコーポレートガバナンス・コードや制度 73
(3) 取締役会の役割 76
(4) 投資家の役割 85
(5) 投資家に対する情報開示 88
(6) 事業ポートフォリオの最適化 90
(7) 株主総会・バーチャル株主総会 92
Ⅳ．おわりに 95
1. コーポレートガバナンスへの取組状況等のフォローアップ調査 95
2. 海外の機関投資家等へのインタビュー調査 95

【別添資料Ⅰ】　2020年度 コーポレートガバナンスに関するアンケート調査 アンケート調査票
【別添資料Ⅱ】　コーポレートガバナンスに関するアンケート調査 2020年度
【別添資料Ⅲ】　コーポレートガバナンスに関するアンケート調査 クロス集計

Ⅰ．はじめに

1. 本報告書の背景および目的

「日本再興戦略改訂2014」において「コーポレートガバナンス改革」が成長戦略の最重要課題の一つとして位置づけられて以降、日本企業のガバナンス強化に向けた取組には着実な進展が見られる。

このような中、経済産業省では、日本企業のコーポレートガバナンスに関する取組の深化を促す観点から、各企業において検討することが有益と考えられえる事項を盛り込んだ「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」[1]（以下、「CGSガイドライン」という。）を2017年3月に策定し、2018年9月に改訂した。

また、従来のコーポレートガバナンスの議論は、法人単位が基本であり、グループ経営におけるガバナンスの在り方が課題となっていたことを踏まえ、企業グループ全体の価値向上を図る観点から、各グループ企業において検討することが有益と考えられえる事項を盛り込んだ「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」[2]（以下、「グループガイドライン」という。）を2019年6月に策定した。

さらに、グループガイドラインの事業ポートフォリオマネジメントに関する議論を前提に、特に事業再編に焦点を当て、経営陣における適切なインセンティブ、取締役会による監督機能の発揮、投資家とのエンゲージメントへの対応、事業評価の仕組みの構築と開示の在り方を整理するとともに、事業の切り出しを円滑に実行するための実務上の工夫について、ベストプラクティスとして示した「事業再編実務指針」[3]を2020年7月に策定し、会社法およびコーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえつつ、社外取締役の役割や取組について実務的な視点から整理し、社外取締役に期待される基本的役割を明確にした上で、そのような役割を果たすために役立つ具体的な取組についてベストプラクティスを示した「社外取締役の在り方に関する実務指針」[4]（以下、「社外取締役ガイドライン」という。）を2020年7月に策定した。

本調査においては、2018年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードや経済産業省が策定した上記指針等を踏まえ、上場企業や機関投資家等に対する調査を通じて日本企業のコーポレートガバナンスに関する実態把握を行うことで、コーポレートガバナンス改革の深化に向けた課題等の分析を行うことを目的とする。

---

[1] https://www.meti.go.jp/press/2018/09/20180928008/20180928008-1.pdf

[2] https://www.meti.go.jp/press/2019/06/20190628003/20190628003_01.pdf

[3] https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200731003/20200731003-1.pdf

[4] https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200731004/20200731004-1.pdf

2. 本事業の内容

(1) コーポレートガバナンスへの取組状況等のフォローアップ調査

日本企業のコーポレートガバナンスへの取組状況について、経済産業省経済産業政策局産業組織課（以下、「産業組織課」という。）が実施するヒアリング対象の選定等を目的として、上場企業に対するアンケート調査を実施するとともに、必要に応じて適切な分類（企業の規模、フェーズ、業種等）・調整等を行った上で、副次的に回答結果を分析・評価し、結果は本報告書において公表している。

アンケート項目については、産業組織課担当者と協議の上決定した。

(2) 海外の機関投資家等へのインタビュー調査

日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた政策的課題を把握することを目的とし、グローバルなコーポレートガバナンスのトレンドや海外から見た日本のコーポレートガバナンスの現状および課題等を調査するために、日本国外に本拠地のある機関投資家やグローバル企業、大学教授、コーポレートガバナンスに関連のある団体・組織など22者にインタビュー調査を行った。

3. 本調査の担当者

本調査のPwCあらた有限責任監査法人の体制は以下のとおりである。

業務責任者	パートナー	小林　昭夫
担当者	パートナー	出口　眞也
担当者	パートナー	Shaun Willcocks
担当者	ディレクター	手塚　大輔
担当者	ディレクター	阿部　環
担当者	シニアマネージャー	足立　順子
担当者	マネージャー	坂上　竜太
担当者	アソシエイト	Hsin Wei Tsai　　等

Ⅱ．コーポレートガバナンスへの取組状況等のフォローアップ調査

1. 調査方法

回答期間：

2020年12月～2021年1月

調査方法：

調査対象企業に対して、郵送にて質問票を送付し、郵送回答、メール回答、またはWeb回答のいずれかの方法にて回収

調査対象：

2020年9月末時点における東京証券取引所（以下、「東証」という。）第一部上場企業および第二部上場企業　合計2,655社

回答率：

合計971社（回答率 約36.6%）

アンケート項目：

Ⅰ ご回答企業について

Ⅱ 取締役会について

Ⅲ 指名委員会・報酬委員会について

Ⅳ 社外取締役について

Ⅴ 株主総会について

Ⅵ グループガバナンスについて

Ⅶ 事業ポートフォリオについて

Ⅷ 組織再編

Ⅸ エンゲージメント（投資家との対話）

Ⅹ 役員報酬

なお、アンケート調査票については、【別添資料Ⅰ】 2020年度 コーポレートガバナンスに関するアンケート調査 アンケート調査票を参照されたい。

2. 調査結果サマリー

調査結果の全体像

- 昨年度のアンケート調査結果と比較して、上場子会社に対する実効的なガバナンスへの意識に一部改善は見られるもの、コーポレートガバナンスに対する企業側の意識や取締役会の実態などに総じて著しい変化は観察されなかった。
- 各企業が東証に提出しているコーポレート・ガバナンスに関する報告書によるコンプライ状況と今回のアンケート調査結果とを比較すると、コーポレートガバナンスへの各企業の取組実態に一部乖離が見られるものもあった。
- 後述の「Ⅲ．海外の機関投資家等へのインタビュー調査」から得られた企業への期待や欧米でのプラクティスと、今回のアンケート調査結果から把握される日本企業のコーポレートガバナンスの現状や企業側の意識とには大きな隔たりがある。海外の投資家等へのインタビューでは、コーポレートガバナンス・コード導入後の日本企業のコーポレートガバナンス改革における一定の成果を認めながらも、欧米のプラクティスとの隔たりや、改革が「形式」にとどまっているのではないかというコメントが複数寄せられた。
- 経済産業省が策定した実務指針（CGSガイドライン、グループガイドライン、事業再編実務指針、社外取締役ガイドライン）に沿って、「形式」から「実質」へとコーポレートガバナンスの深化に向けた各企業の取組や努力は見受けられるものの、国内外の機関投資家等のステークホルダーの期待値を考慮すると、コーポレートガバナンス向上のスピードを加速させていくことが今後望まれる。

3. 調査結果

回答企業の属性として、971社中、上場市場は東証一部が852社、東証二部が119社であり、JPX日経400企業は226社であった。機関設計は監査役設置会社が640社、監査等委員会設置会社が286社、指名委員会等設置会社が45社であった。独立社外取締役比率は1/3未満が392社、1/3以上1/2以下が507社、過半数が72社であった。

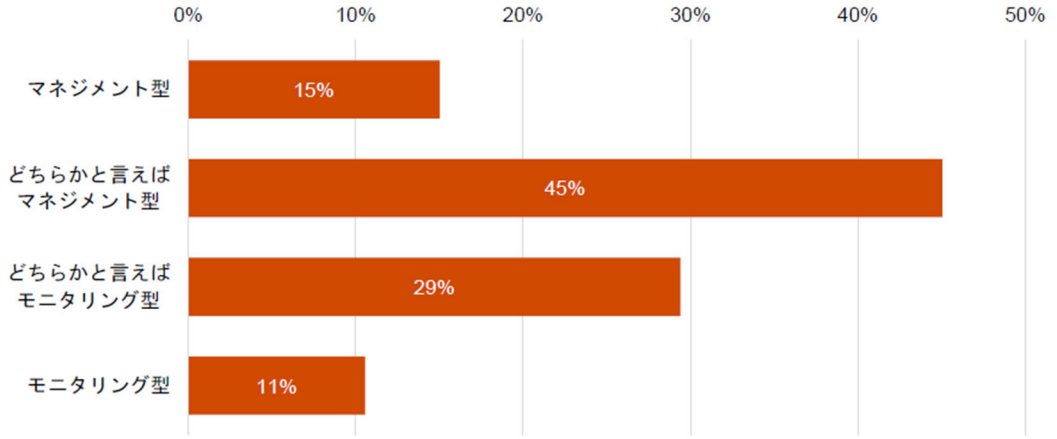
(1) 取締役会について

① 取締役会の志向

CGSガイドラインでは、取締役会の機能として、基本的な経営戦略や経営計画を決定することに加え、経営陣（とりわけ経営トップである社長・CEO）の指名や報酬の決定を通じて業務執行を評価することによる監督を行う機能（監督機能）と、個別の業務執行の具体的な意思決定を行う機能（意思決定機能）があるとされている。しかしながら、これまでの日本企業の取締役会では、経営戦略に関する議論が十分にできていなかったとの指摘があった。また、意思決定機能に重点が置かれる一方で、監督機能が十分に発揮されてこなかったとの反省もある。アンケート調査では、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」と監督機能を重視した「モニタリング型」のどちらを志向しているかについて、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」寄りの回答が60％あり、監督機能を重視した「モニタ

リング型」を上回った。依然として業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向する傾向が見られる。

問2. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。(1つ選択)



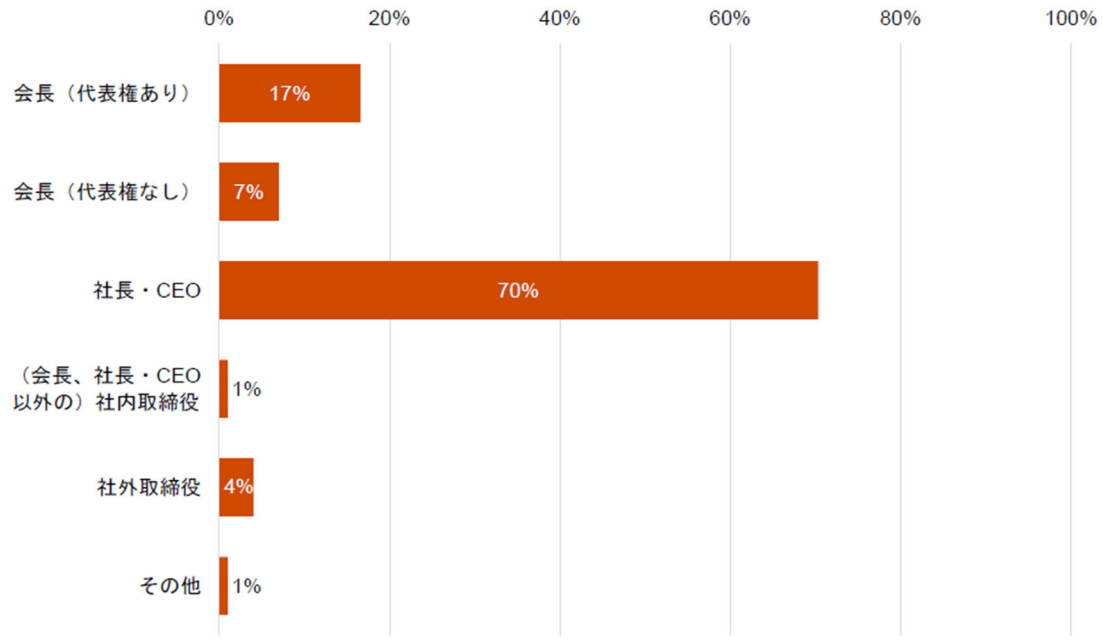
(有効回答数 966社)

CGSガイドラインでは、取締役会が実効的に機能するためには、意思決定機能のみならず、監督機能を果たすことや、それらの前提となる基本的な経営戦略や経営計画を決定することが重要であるとされており、取締役会においてこれらの事項の議論をいかに充実させるかの課題に対応する必要がある。対応策としては、取締役会への付議事項を見直し、取締役会で議論されてきた事項のうち重要性が高くない業務執行案件を縮小(執行に委譲)させるとともに、経営戦略に関する議論や監督機能に関する議論を充実させることが考えられる。

② 取締役会の議長の属性

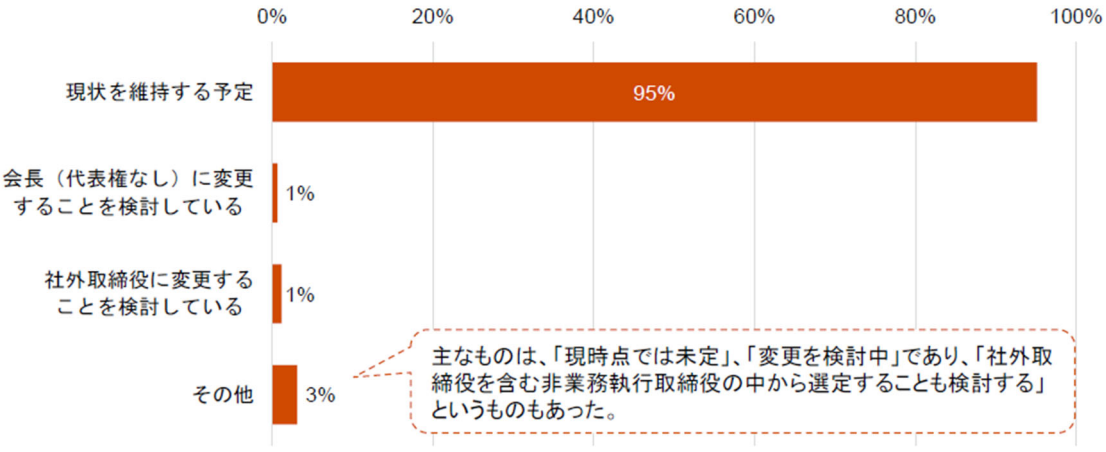
実効的なコーポレートガバナンスを実現するに当たり、取締役会の議案の選定を行い、その議事を主宰する議長の果たす役割は、極めて重要である。CGSガイドラインでは、各社には取締役会の監督機能を強化することが求められているところ、監督を受ける立場にある社長・CEO等が取締役会議長を兼ね、そのイニシアティブで議案の選定や議事進行を行うよりも、取締役会議長は監督を行う立場にある社外取締役などの非業務執行取締役が務め、執行側は業務執行に関する説明を行う役割に徹する方が、取締役会の監督機能の実効性を確保しやすいとされている。アンケート調査では、取締役会の議長の属性は社長・CEOが70%、会長(代表権あり)が17%であり、会長(代表権なし)が7%、社外取締役に至っては4%にすぎない。また、取締役会の議長の属性の今後の方針についても現状を維持する予定と回答した企業は95%あり、社外取締役に変更することを検討していると回答した企業は1%にすぎなかった。取締役会の監督機能を重視する場合には、CGSガイドラインに記載されている企業の取組事例を参考に、社外取締役などの非業務執行取締役が取締役会議長を務めることを検討すべきである。

問3. 取締役会の議長の属性についてお答えください。
（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



（有効回答数 970社）

問4. 取締役会の議長の属性について、今後の方針をお答えください。
（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



（有効回答数 967社）

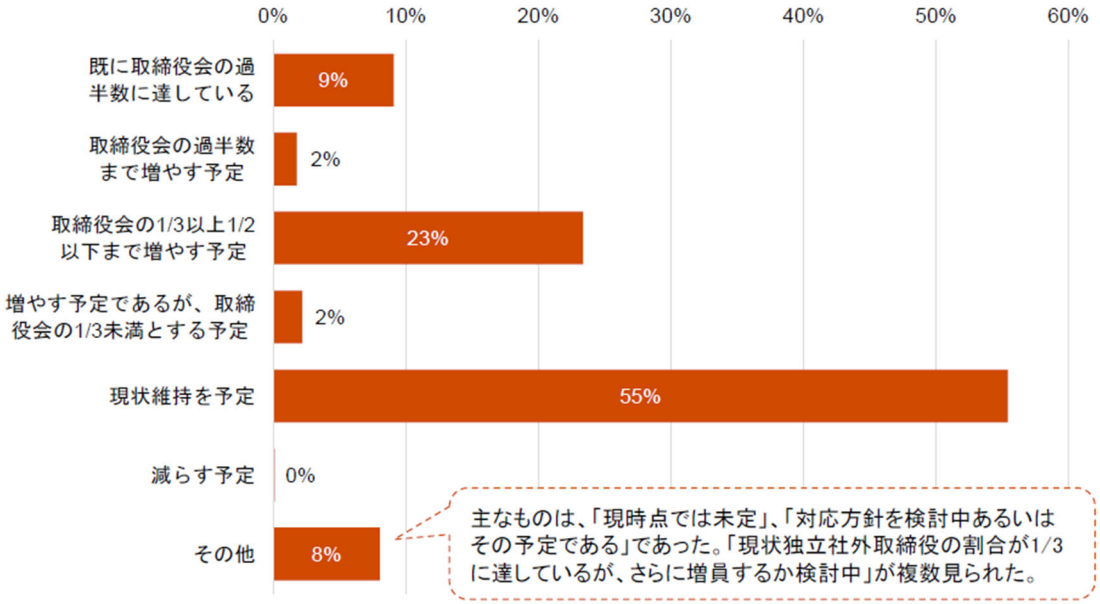
③ 独立社外取締役の割合

アンケート調査では、取締役会に占める独立社外取締役の割合は現状維持を予定している企業が55%あった。一方、取締役会の1/3以上1/2以下まで増やす予定と回答した企業が23%、取締役会の過半数まで増やす予定と回答した企業が2%あった。

諸外国のコードや上場規則では、独立社外取締役について、取締役会全体の3分の1以上、ないし過半数の選任を求めている国が多い。また、わが国においても、2022年4月に予定されて

いる新市場区分への移行後のプライム市場については、他の市場区分と比較して一段高いガバナンスを求めることとされており、足下では2021年春頃にコーポレートガバナンス・コードの改訂が予定されている。このような中、2020年12月18日にスチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議から公表された「コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能発揮及び企業の中核人材の多様性の確保（「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書（５））」[5]（以下、「フォローアップ会議の意見書」という。）では、プライム市場の上場企業に対し、独立社外取締役の3分の1以上の選任を求めるべきであり、さらに、それぞれの経営環境や事業特性等を勘案して必要と考える企業には、独立社外取締役の過半数の選任を検討するよう促すべきである、とされている。コーポレートガバナンス・コードの改訂に独立社外取締役の割合が織り込まれるかは未定であるものの、2022年4月に予定されている新市場区分への移行を見据えて独立社外取締役の割合を増やすことを検討している企業が一定数以上あることがアンケート調査結果から見受けられる。

問5. 取締役会に占める独立社外取締役の割合について、今後2年間の方針をお答えください。
（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



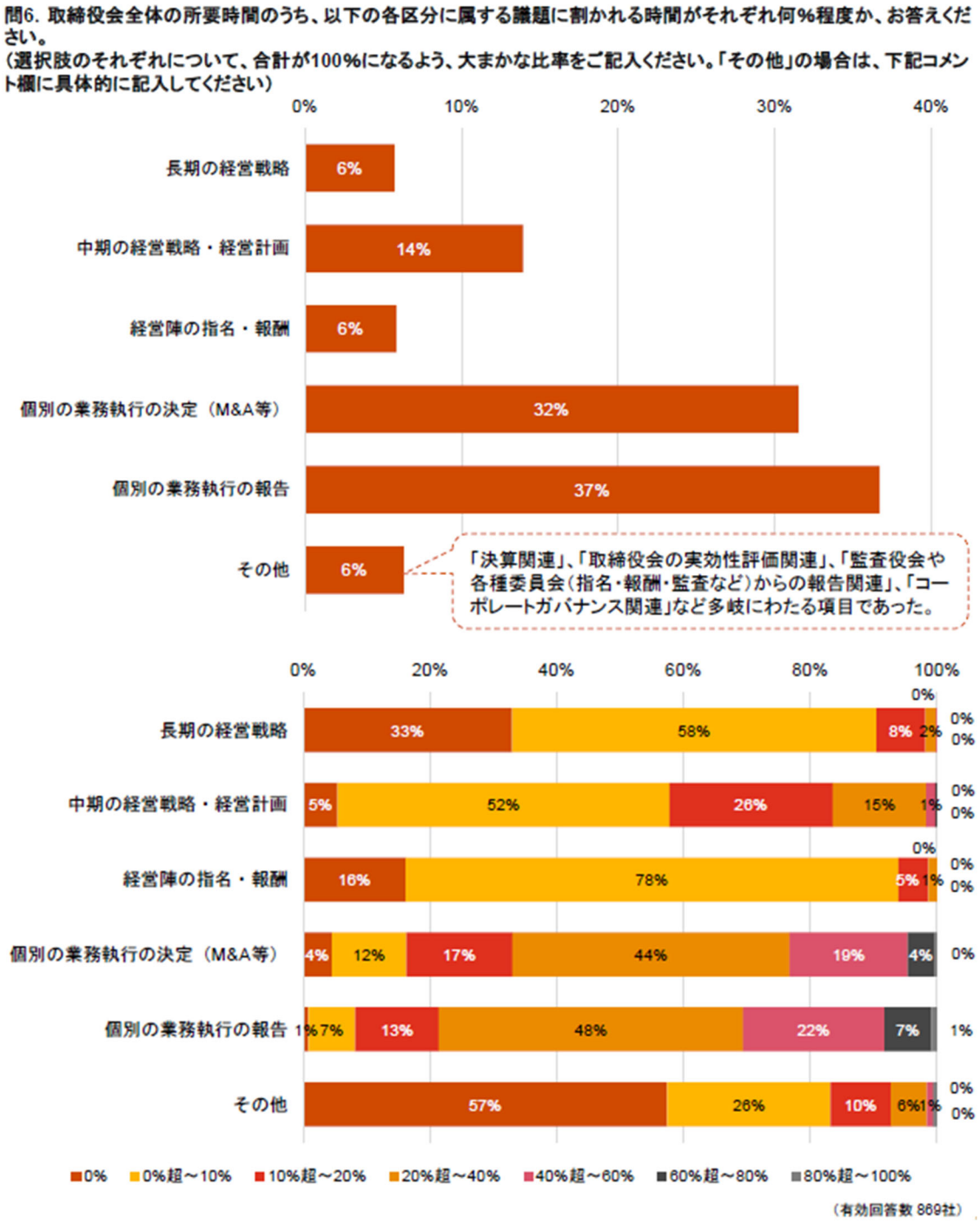
（有効回答数 958社）

④ 取締役会で議題に割かれる時間の割合

アンケート調査では、取締役会全体の所要時間のうち、個別の業務執行の報告に関する議題には全体の37%の時間を、個別の業務執行の決定（M&A等）に関する議題には全体の32%の時

[5] https://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/statements_5.pdf

間を割いているものの、長期の経営戦略や中期の経営戦略・経営計画、経営陣の指名・報酬に関する議題にはあまり時間が割かれているとはいえず、長期の経営戦略を議題としてまったく取り上げないと回答する企業は33%にも上った。取締役会を実効的に機能させるための対応策としては、取締役会への付議事項を見直し、取締役会で議論されてきた事項のうち重要性が高くない業務執行案件を縮小するとともに、経営戦略に関する議論や監督機能に関する議論を充実させることが挙げられる。

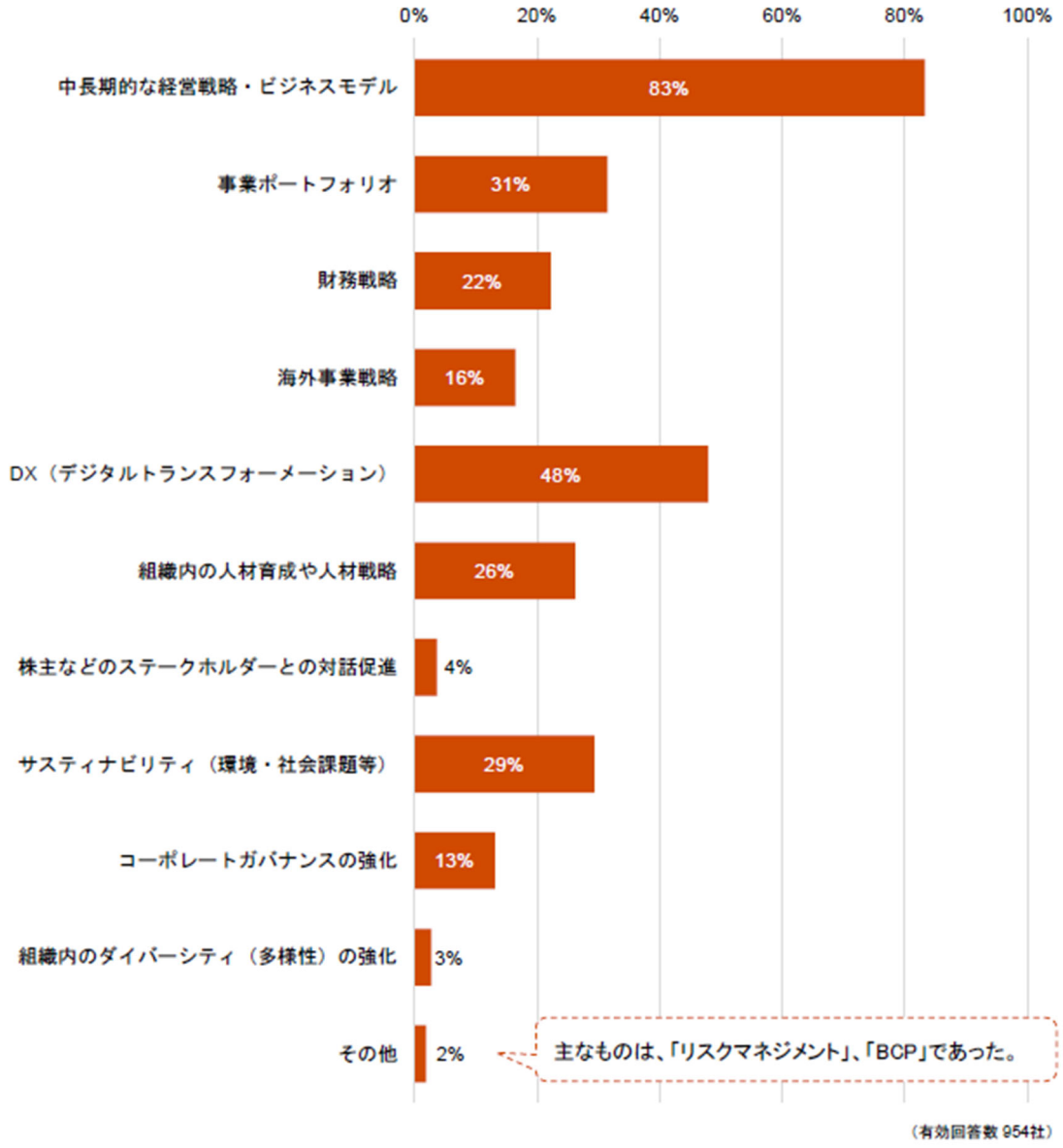


⑤ 取締役会で重要性が増すと考える議題

アンケート調査では、新型コロナウイルス感染症を受けて、取締役会の議題として特に重要性が増すと考える主なもの3つとして、中長期的な経営戦略・ビジネスモデルが83%、DX（デジタルトランスフォーメーション）が48%、事業ポートフォリオが31%挙げられた。中長期的な経営戦略やビジネスモデルは取締役会の重要な議題であるものの、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、より一層重要性が高まっていることが見受けられる。また、DX（デジタルトランスフォーメーション）についても重要性が高まりつつある。取締役会全体の所要時間のうち、長期の経営戦略に関する議題に6%、中期の経営戦略・経営計画に関する議題に14%の時間しか割けていない現状を踏まえると、中長期的な経営戦略・ビジネスモデルについて議論することが重要であると考える企業が多い一方で、実際には中長期的な経営戦略等について十分な時間を議論に割くことができなかった企業が多いという見方もできる。

問7. 新型コロナウイルス感染症を受けて、取締役会の議題として特に重要性が増すと考えるものをお答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

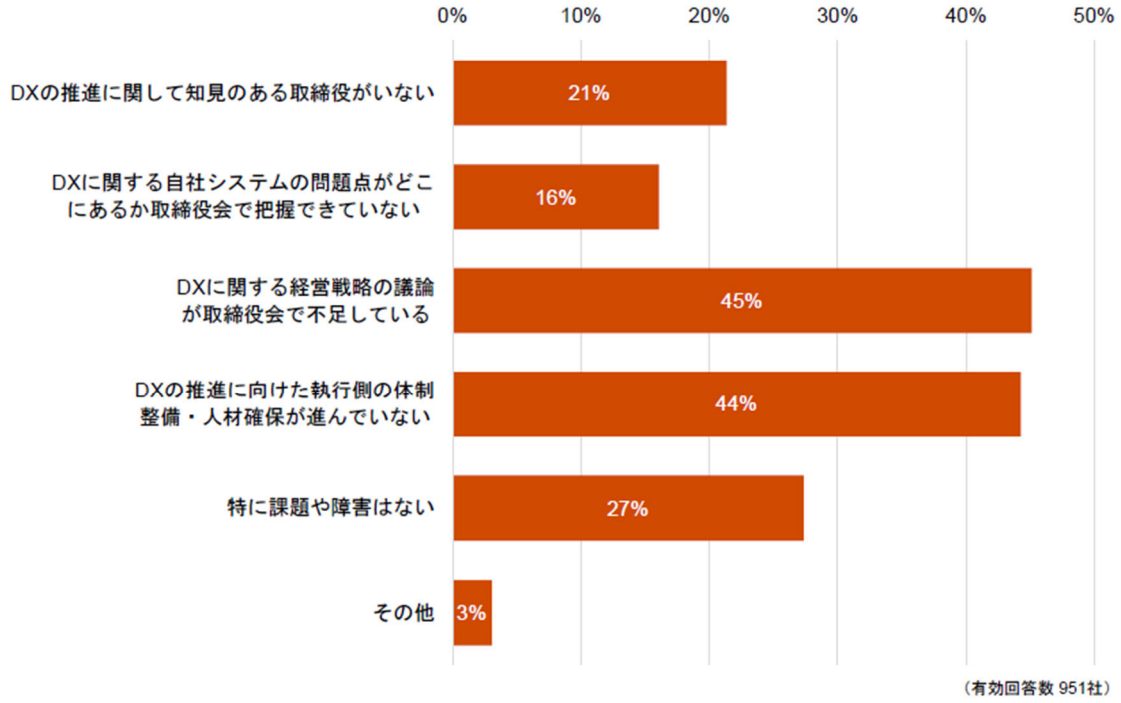
※DX（デジタルトランスフォーメーション）とは、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」を指す。



アンケート調査では、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する際の取締役会における課題・障害として、DXに関する経営戦略の議論が取締役会で不足していると回答した企業が45%、DXの推進に向けた執行側の体制整備・人材確保が進んでいないと回答した企業が44%あった。

問12. DX(デジタルトランスフォーメーション)を推進する際の取締役会における課題・障害についてお答えください。
(複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

<参考:DX(デジタルトランスフォーメーション)の定義>
「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」



2019年7月31日に経済産業省より、デジタル経営改革のための評価指標として「DX推進指標」[6]が公表されている。「DX推進指標」は、各企業が簡易な自己診断を行うことを可能とするものであり、各項目について、経営幹部、事業部門、DX部門、IT部門などが現状や課題に対する認識を共有し、次のアクションにつなげる気付きの機会を提供することを目標としている。「DX推進指標」の内容を踏まえつつ、取締役会での議論の活性化に資する観点から、コーポレートガバナンス・コードにおいて、実施することが求められている取締役会の実効性評価にも活用できるものとして「DX推進における取締役会の実効性評価項目」[7]もあわせて公表されている。DXの取組に関する議論を活発に行うための参考になると考える。

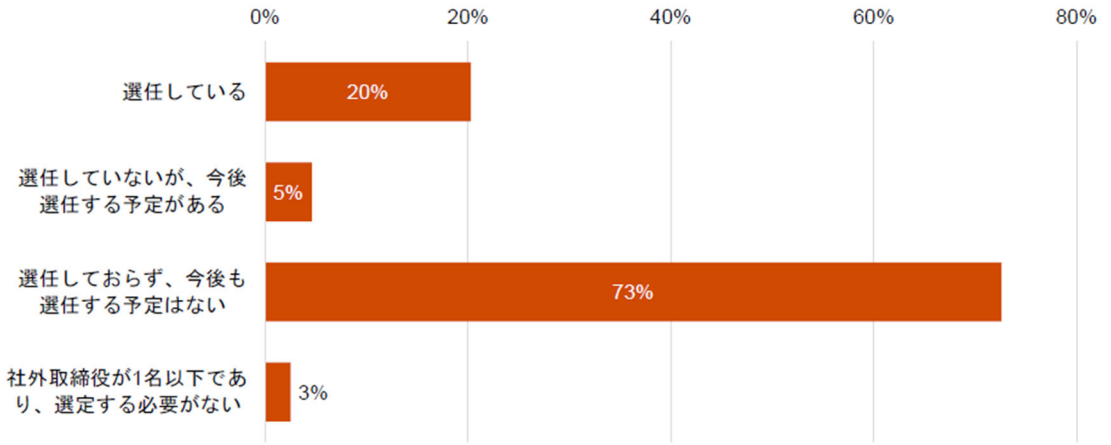
⑥ 筆頭独立社外取締役の選任

アンケート調査では、筆頭独立社外取締役を選任している企業が20%、選任していないが、今後選任する予定がある企業が5%あった一方、選任しておらず、今後も選任する予定はない企業が73%あった。CGSガイドラインでは、社外取締役が経営陣との対話や株主等のステークホルダーとの対話を円滑に行うために、筆頭独立社外取締役を選定することを検討すべきであ

[6] https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003-3.pdf
[7] https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003-4.pdf

るとしており、フォローアップ会議の意見書でも、筆頭独立社外取締役の設置による独立社外取締役の機能向上が論点として挙げられている。

問8. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭社外取締役）を選任しているか、お答えください。（1つ選択）



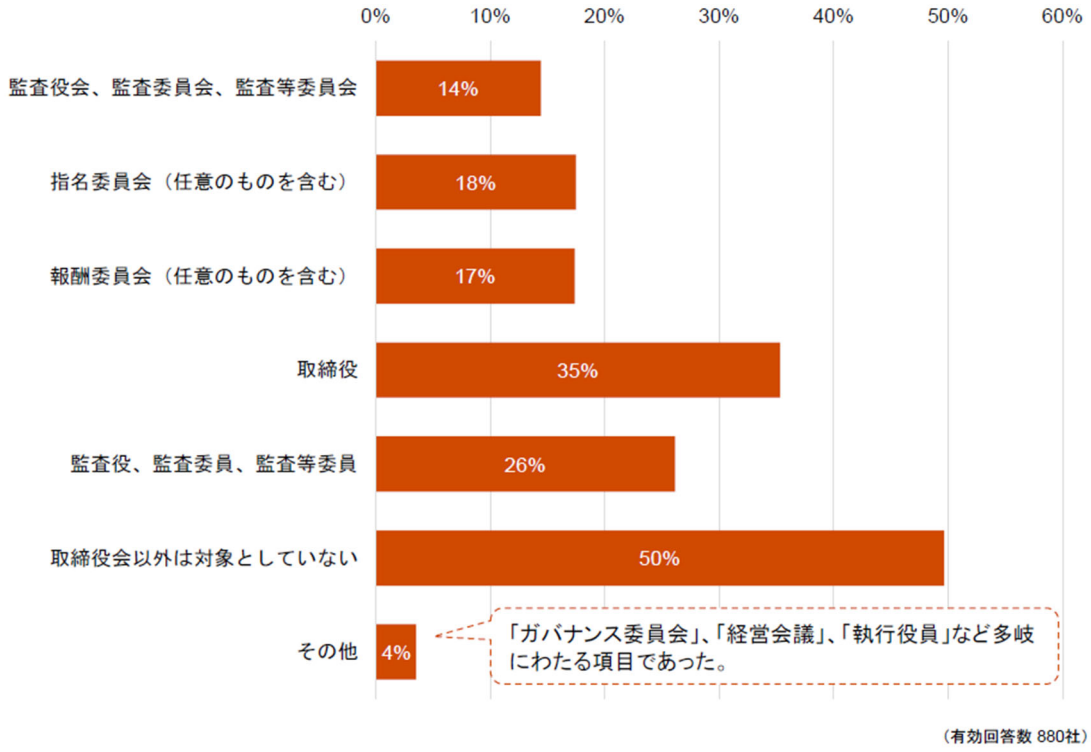
（有効回答数 956社）

⑦ 取締役会の実効性評価

アンケート調査では、取締役会の実効性評価の評価対象、評価手法、および課題について調査した。

取締役会の実効性評価の対象については、取締役会以外の評価対象を問う設問であったが、取締役会以外は対象としていないと回答する企業が50%あった。諸外国での取締役会の実効性評価では、取締役会以外の会議体や個人も対象にするケースが見られている。フォローアップ会議の意見書でも、取締役会の評価の充実（個々の取締役や法定・任意の委員会を含む自己・外部評価の開示の充実等）が論点として挙げられており、取締役会以外の評価対象として、監査役会や委員会に対象を広げる他、取締役個人を対象とすることも検討すべきである。

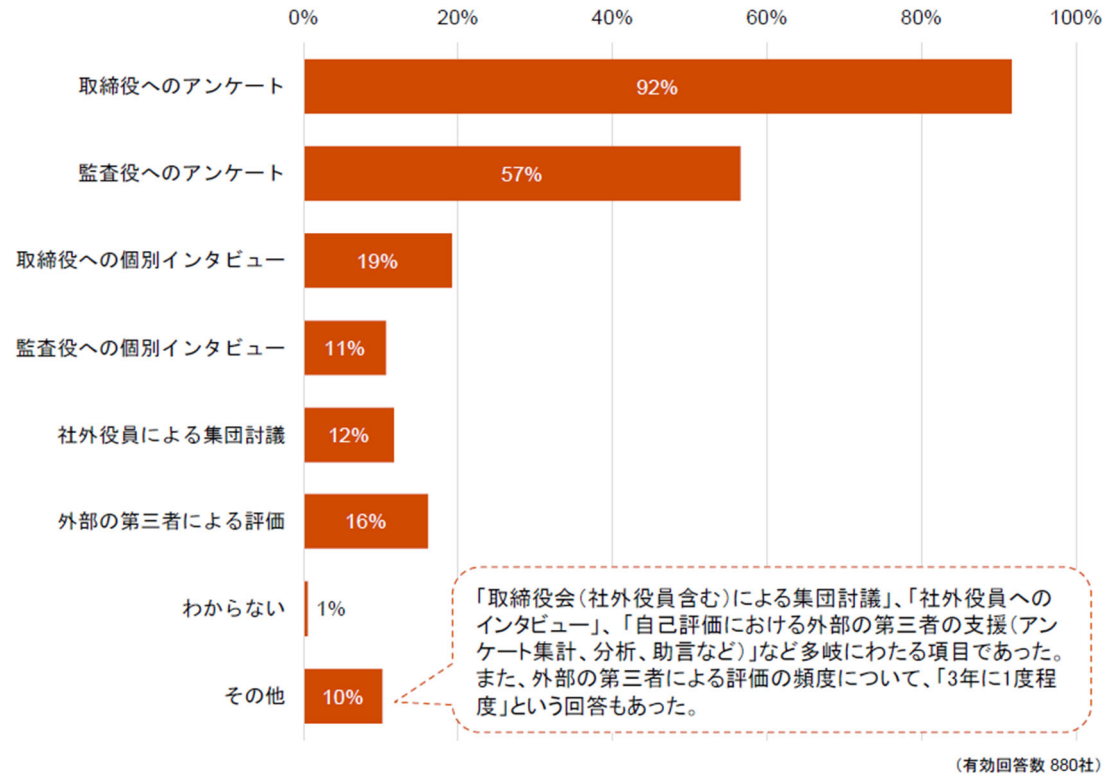
問9. 取締役会の実効性評価において、(取締役会以外に)どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。(複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)



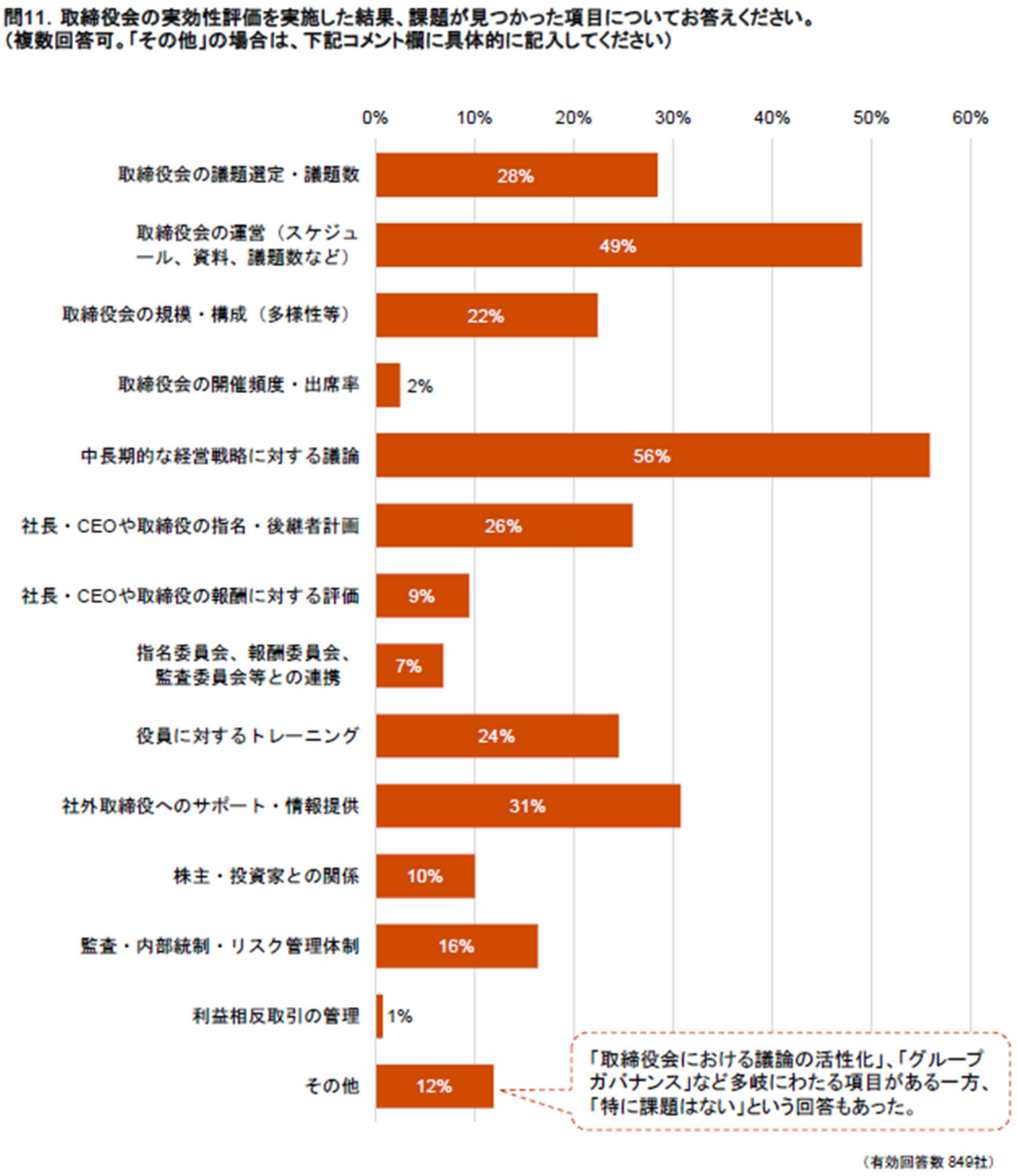
（有効回答数 880社）

取締役会の実効性評価の手法については、取締役へのアンケートが92%、監査役へのアンケートが57%あり、アンケートを用いた手法で評価を行っている企業が大半であることが見受けられる。取締役への個別インタビューが19%、監査役への個別インタビューが11%あり、インタビューも評価手法として活用している企業もあることがわかる。外部の第三者による評価を行っている企業は16%であった。

問10. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



取締役会の実効性評価の課題については、中長期的な経営戦略に対する議論が56%、取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）が49%、社外取締役へのサポート・情報提供が31%あった。CGSガイドラインでは、取締役会において実質的な議論を行うためには、取締役に対する十分な情報提供と準備が必要であり、社外取締役は基本的には会社やその事業に関する知識を社内取締役に比べて十分に有しているとはいえず、経営会議等にも参加していないことが多いため、社外取締役が取締役会で実効的な議論をするためには、社外取締役にも十分な情報を提供する工夫が必要となる、とされている。取締役会で実効的な議論を行うためには重要な課題の一つであると言える。

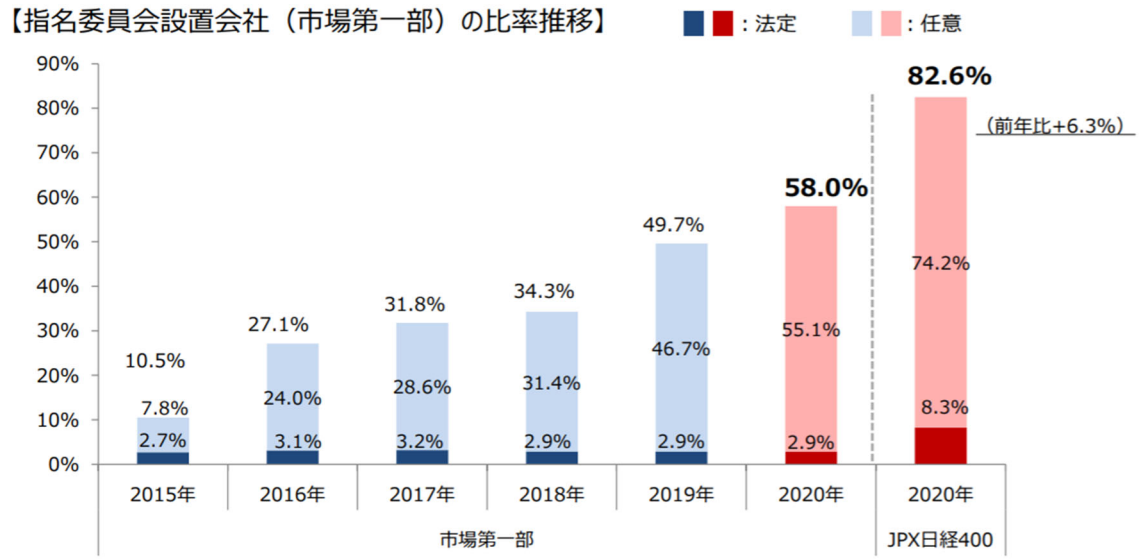


(2) 指名委員会・報酬委員会について

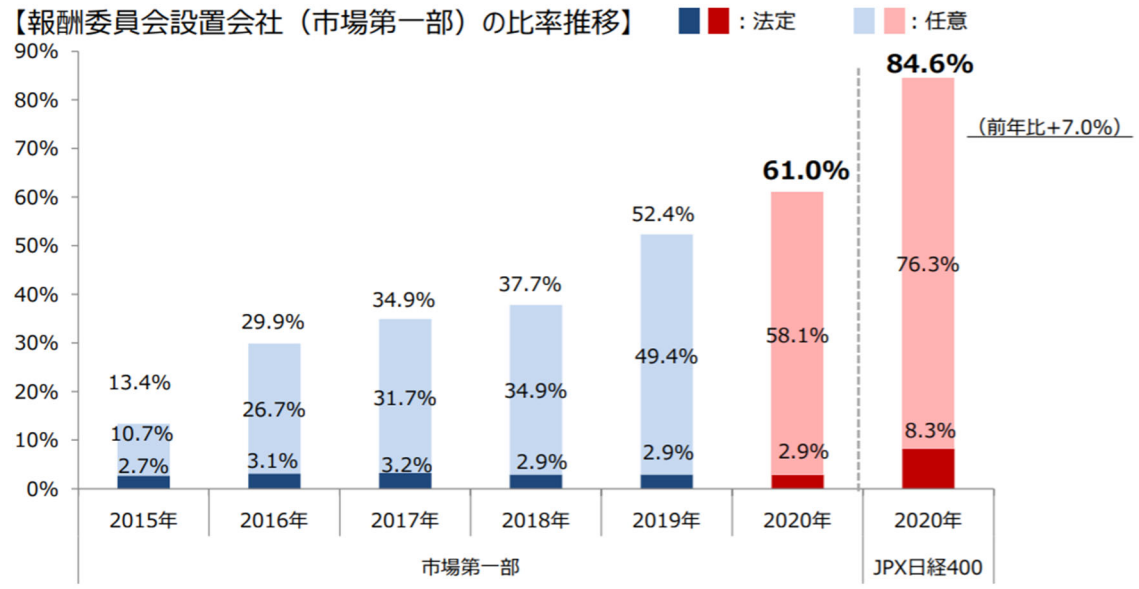
① 諮問委員会の設置方針

CGSガイドラインでは、社長・CEOの選解任および後継者計画の監督に関して、法定の指名委員会（指名委員会等設置会社の場合）または任意に設置した指名委員会（指名委員会等設置会社、監査役設置会社または監査等委員会設置会社の場合）を利用することを検討すべきであるとされており、社長・CEOの選解任の実効性向上のために、指名委員会とともに、法定の報酬委員会または任意に設置した報酬委員会も併せて利用することを検討すべきであるとされている。なぜならば、社長・CEOの評価は、指名の局面に限られず、役員報酬を適正に決定する局面でも必要なものであり、両者は共通する部分も多く、むしろ毎期の報酬に反映されていくこ

とが通常であると考えられるためである。以下のグラフを見ると、東証一部において指名委員会や報酬委員会を設置している上場企業は、任意の委員会を含むと年々増加傾向にあることが分かる。



（出所：東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況 2020年9月7日 株式会社東京証券取引所[8]）

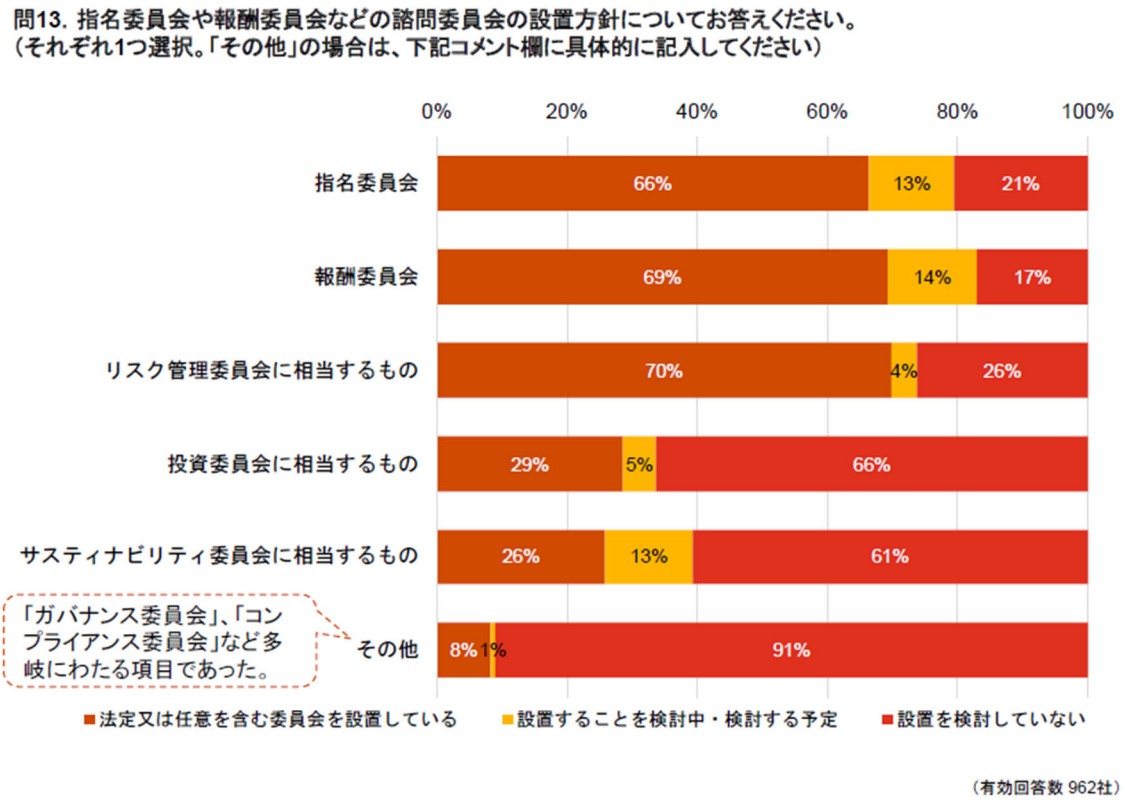


（出所：東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況 2020年9月7日 株式会社東京証券取引所）

アンケート調査では、諮問委員会の設置方針として、リスク管理委員会に相当するものを設置していると回答した企業が70%にも上った。また、投資委員会に相当するものを設置していると回答した企業が29%、サスティナビリティ委員会に相当するものを設置していると回答し

[8] https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000004xll4-att/nlsgeu000004xlo7.pdf

た企業が26%あった。一方、指名委員会の設置を検討していないと回答した企業が21%、報酬委員会の設置を検討していないと回答した企業が17%あった。

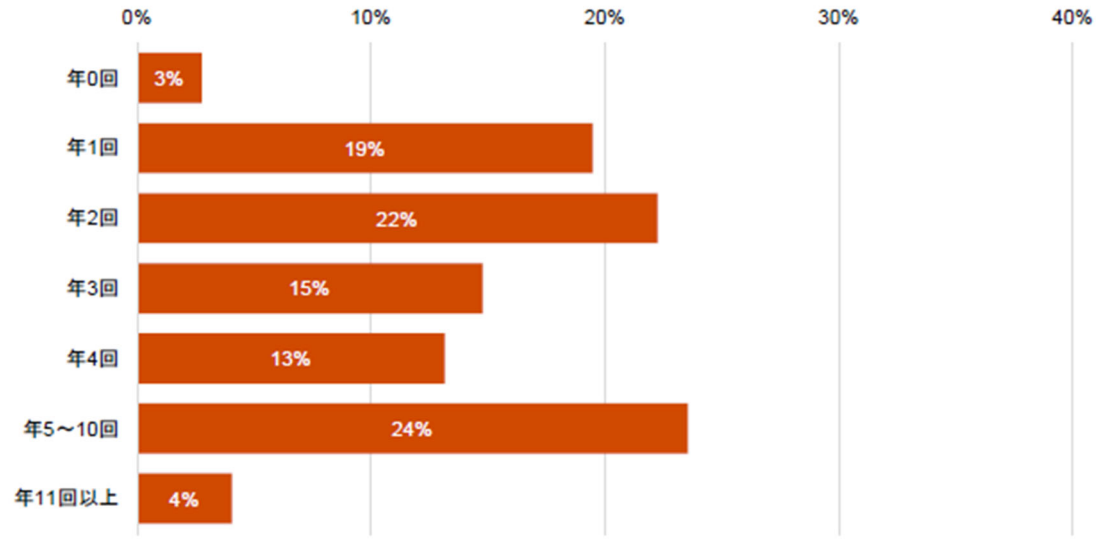


② 指名委員会と報酬委員会の開催頻度

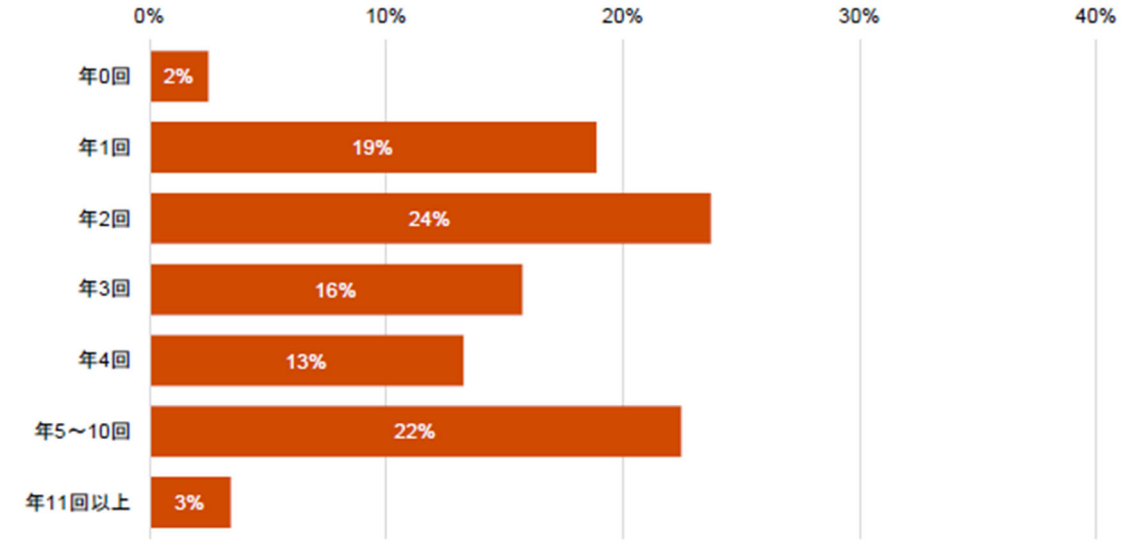
アンケート調査では、法定、任意を問わず、指名委員会または報酬委員会を設置している企業の開催頻度について、指名委員会および報酬委員会が年間1回から4回開催されていると回答した企業はそれぞれ69%、72%、年間5回から10回開催されていると回答した企業がそれぞれ24%、22%あった。また、中には年間11回以上開催されていると回答した企業もそれぞれ4%、3%あった。

問14. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。

指名委員会



報酬委員会

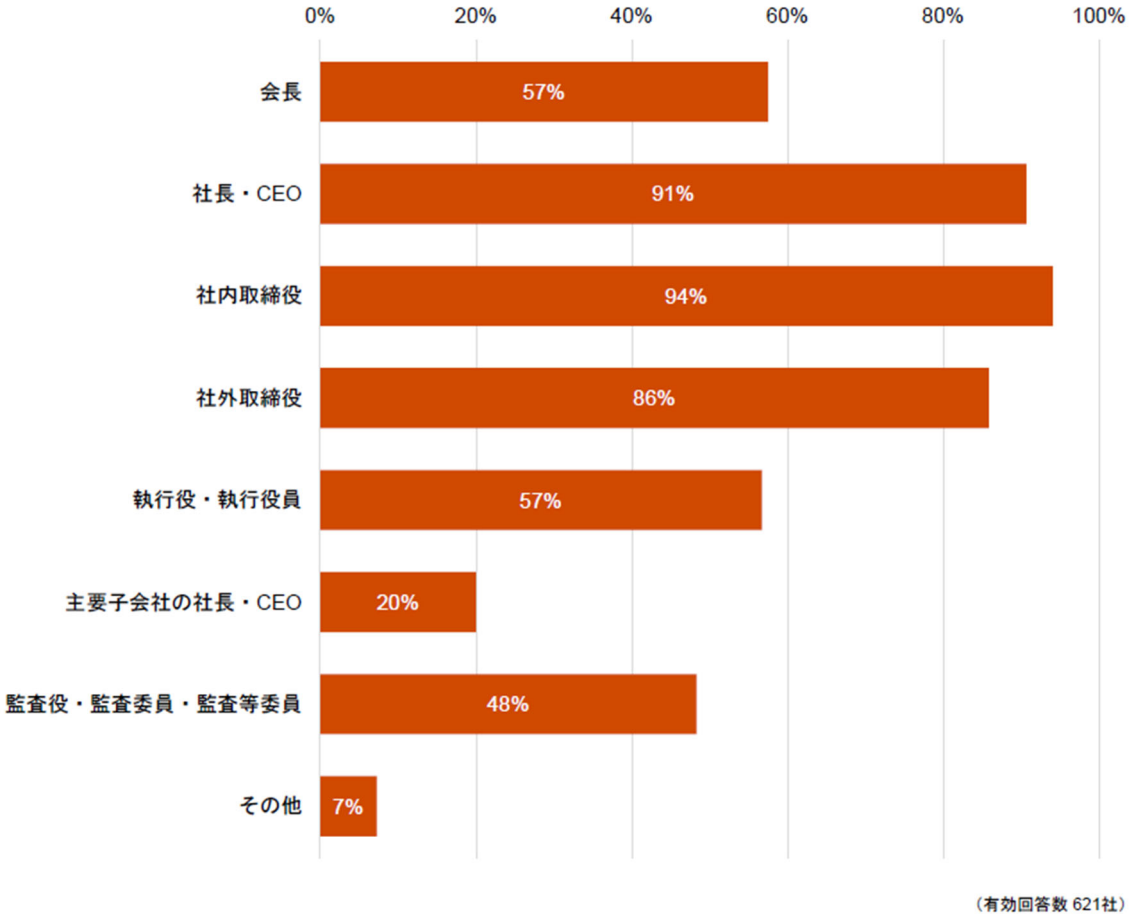


（有効回答数 649社）

③ 指名委員会で議論の対象となる役職の範囲

アンケート調査では、指名委員会の議論の対象となる役職の範囲として、社長・CEOが91%であったのに対し、社内取締役が94%、社外取締役が86%、監査役・監査委員・監査等委員が48%であり、指名委員会の議論の対象が社長・CEOのみならず、取締役会の構成メンバーにも広がりつつあることが見受けられる。

問15. 指名委員会（※任意の委員会を含む）の議論の対象となる役職の範囲についてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

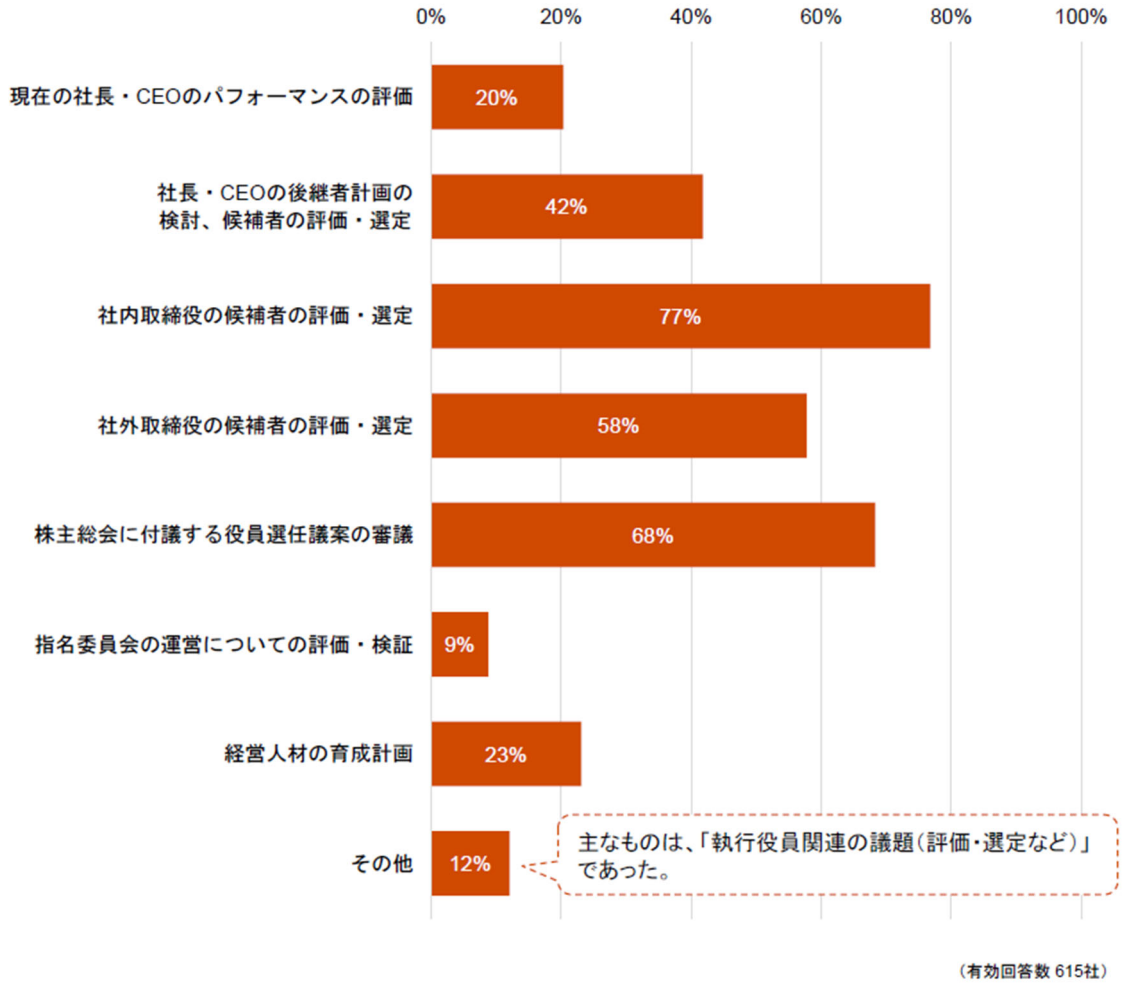


（有効回答数 621社）

④ 指名委員会に付議した議題

アンケート調査では、過去1年間に指名委員会に付議した議題として、社内取締役の候補者の評価・選定が77%、株主総会に付議する役員選任議案の審議が68%、社外取締役の候補者の評価・選定が58%であった。

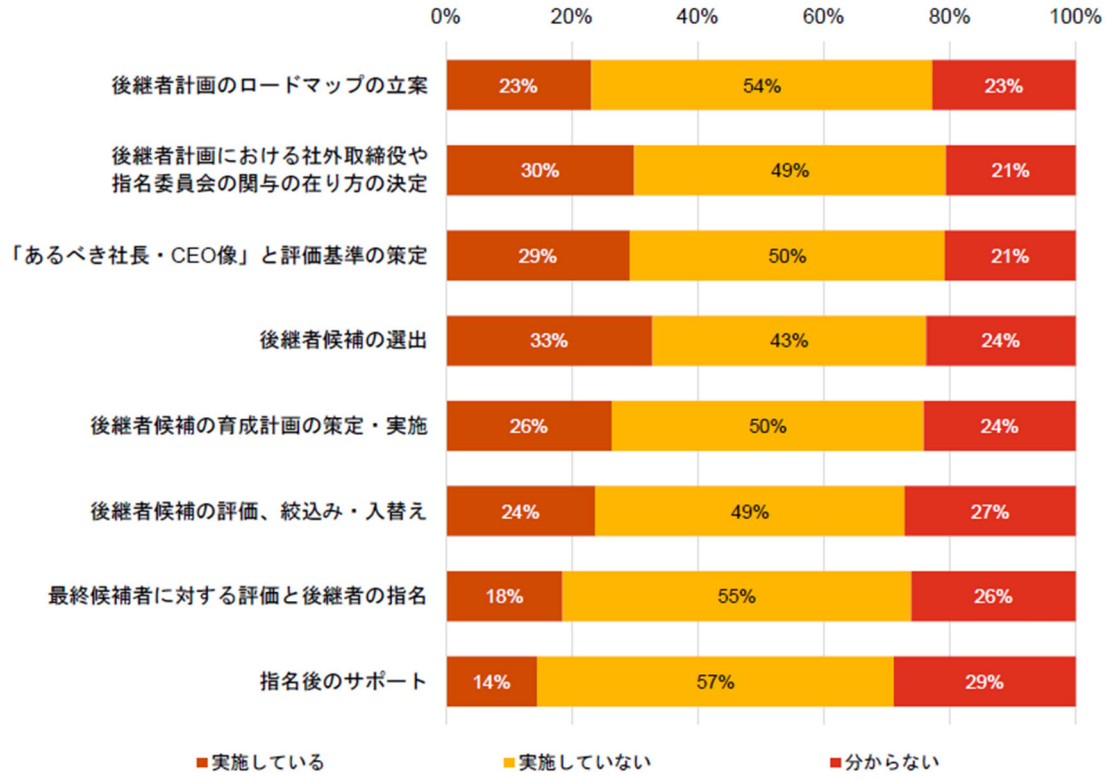
問16. 過去1年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



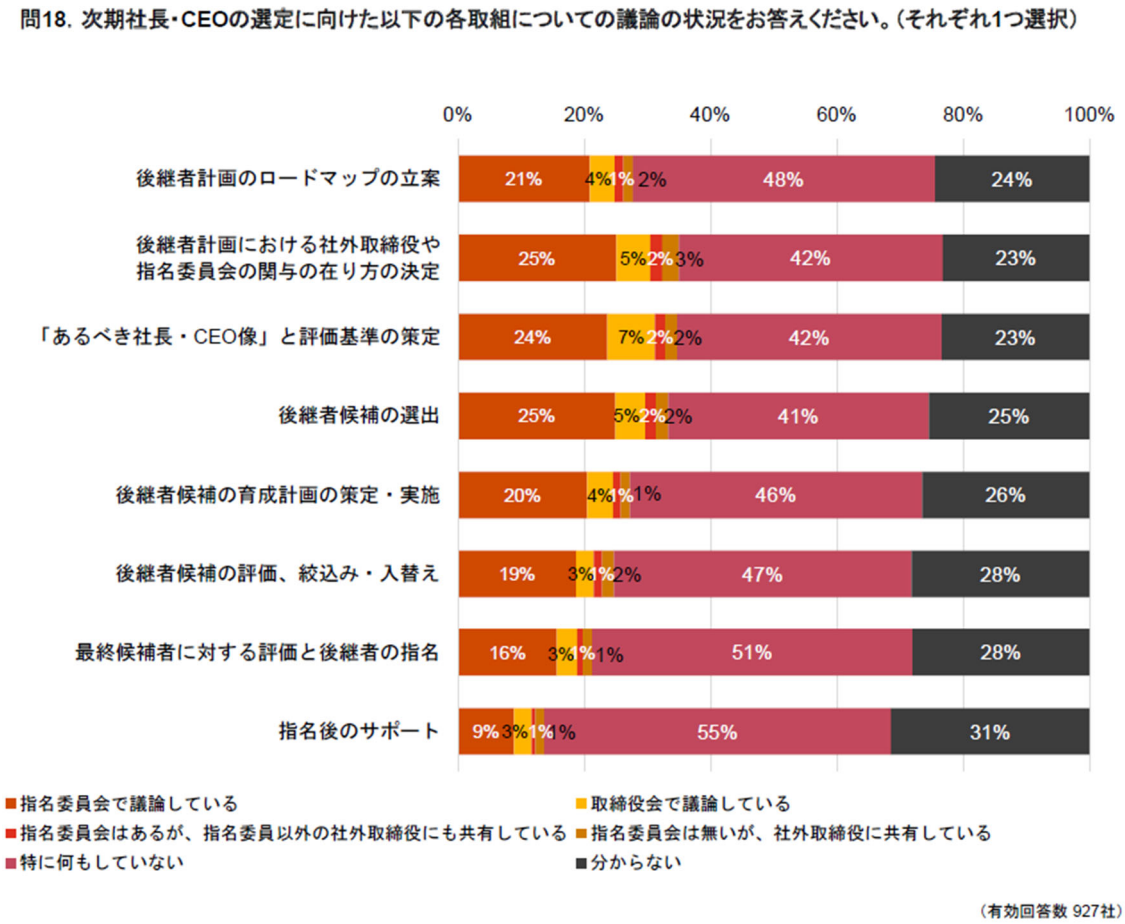
⑤ 次期社長・CEOの選定に向けた取組の実施状況および議論の状況

CGSガイドラインでは、後継者計画の策定・運用に取り組む際の7つの基本ステップとして、1. 後継者計画のロードマップの立案、2. 「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定、3. 後継者候補の選出、4. 育成計画の策定・実施、5. 後継者候補の評価、絞込み・入替え、6. 最終候補者に対する評価と後継者の指名、7. 指名後のサポートが示されている。アンケート調査では、次期社長・CEOの選定に向けて、後継者計画のロードマップの立案を実施していないと回答した企業が54%あり、特に何もしていないと回答した企業が48%あった。ステップ1の後継者計画のロードマップの立案すら実施できていない企業がまだ多いのが実態であり、後継者計画に関する取組や議論・共有を行っていない企業が依然多数であることが浮き彫りとなった。

問17. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組の実施状況をお答えください。（それぞれ1つ選択）



（有効回答数 931社）



東証が公表しているコーポレートガバナンス・コードへの対応状況の集計結果（2019年7月時点）[9]では、後継者計画の策定・運用に係る補充原則4-1③のコンプライ率が71.4%（東証一部のみ）であり、コーポレート・ガバナンスに関する報告書における開示と、アンケート調査から判明する後継者計画に関する企業の取組の実態に乖離が見られる。後継者計画に関する各企業の取組の実効性を上げるためには、CGSガイドラインが示す具体的なプロセス・施策について各企業が真摯に取り組むことが望まれる。CGSガイドラインでは、後継者計画の策定・運用に取り組む際の基本形となる標準的な7つのステップや、社内者と社外者の役割分担の在り方、後継者計画の言語化・文書化の必要性などについての考え方が整理されているとともに、先進的な企業の取組事例も紹介されている。

(3) 社外取締役について

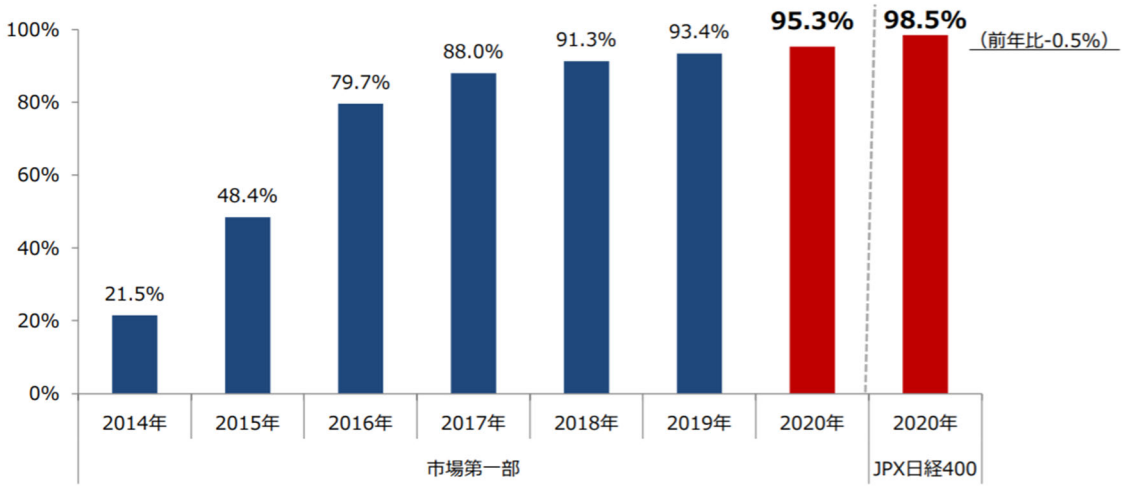
① 社外取締役の増加

[9] 【参考】改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応状況及び取締役会並びに指名委員会・報酬委員会の活動状況に係る開示の状況（2019年7月12日時点）（2019年11月29日 株式会社東京証券取引所）
https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000004epdk.pdf

2015年に策定されたコーポレートガバナンス・コードにおいて、独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきとされて以来、上場企業の社外取締役は増加の一途を辿っている。

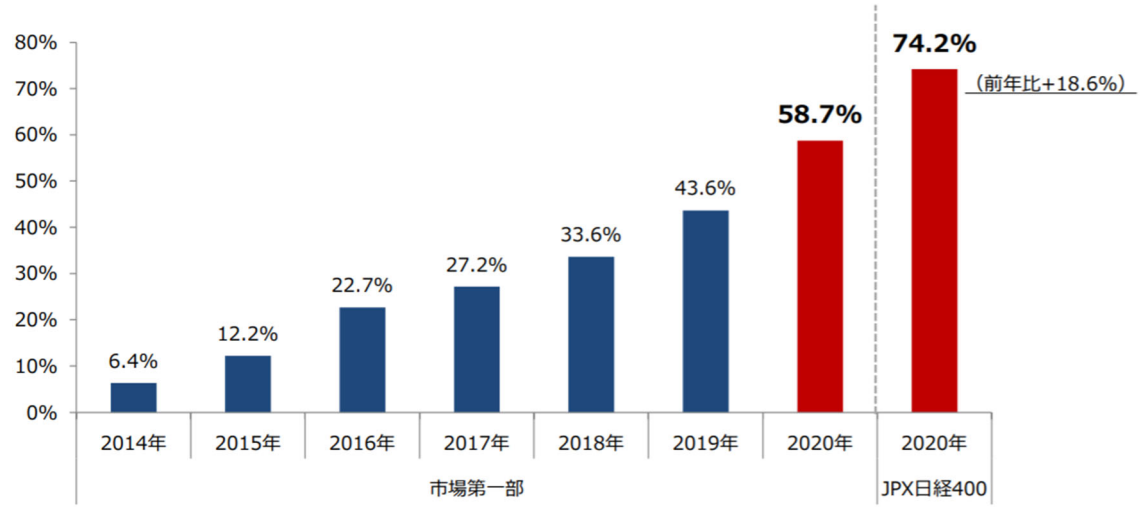
以下のグラフを見ると、東証一部における2名以上の独立社外取締役を選任する企業、もしくは3分の1以上の独立社外取締役を選任する企業が年々増加傾向にあることが分かる。

【2名以上の独立社外取締役を選任する上場会社（市場第一部）の比率推移】



（出所：東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況 2020年9月7日 株式会社東京証券取引所）

【3分の1以上の独立社外取締役を選任する上場会社（市場第一部）の比率推移】



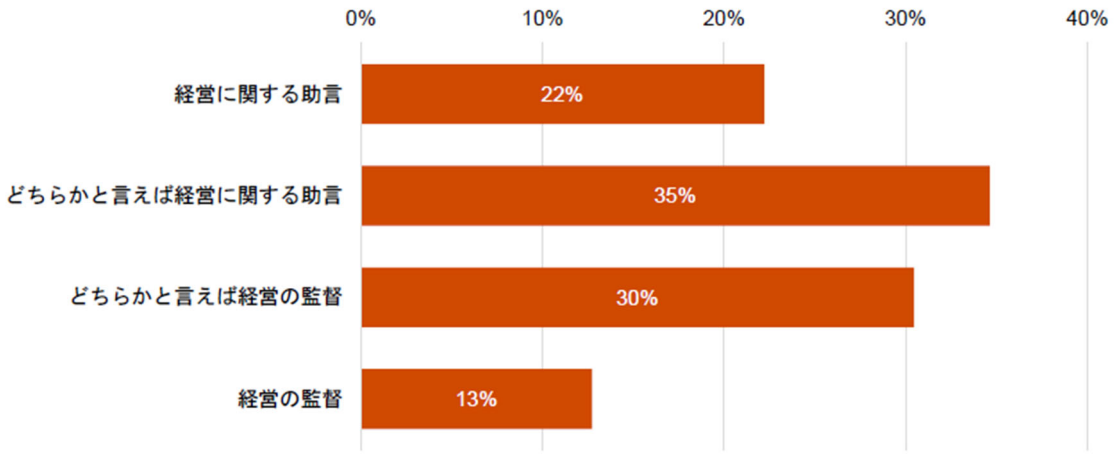
（出所：東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況 2020年9月7日 株式会社東京証券取引所）

CGSガイドラインでは、コーポレートガバナンス改革を形式から実質へ深化させていく上で、社外取締役が実質的な役割・機能を果たすことが重要であるとしており、社外取締役の活用方法が注目されている。

② 社外取締役に期待する役割と役割に対する満足度

社外取締役に期待する役割として、経営に関する助言と経営の監督があるが、アンケート調査では、経営に関する助言寄りの回答が57%あり、経営の監督を上回った。社外取締役は、社外者として経営陣から独立した立場から、経営（経営陣による業務執行）の監督を行う役割が期待されているものの、企業側の意識としては、経営に関する助言を期待する声がまだ多いのが実態である。

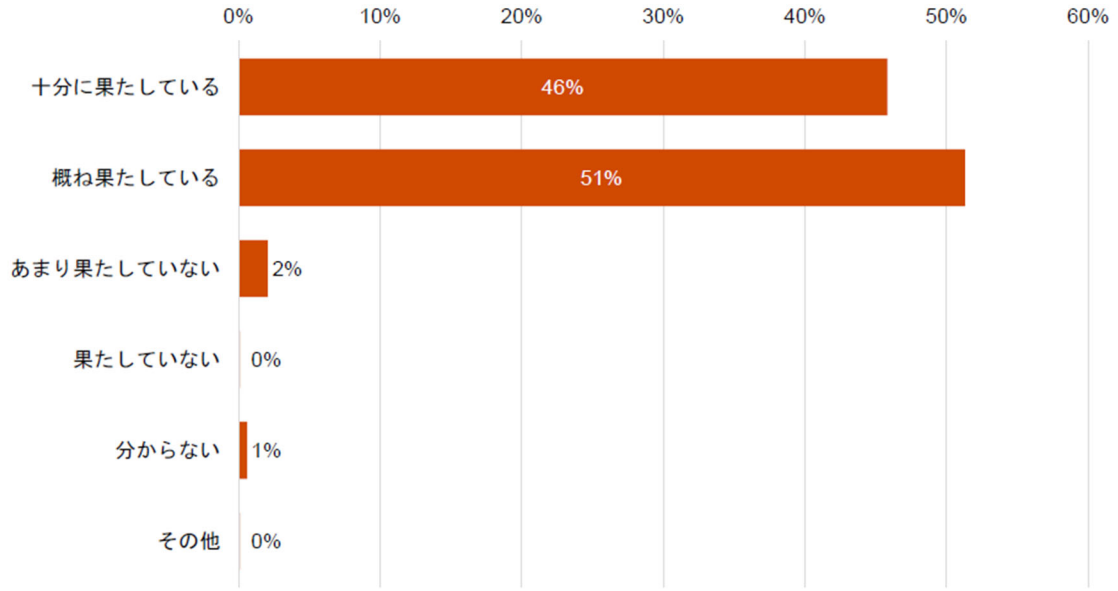
問19. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。(1つ選択)



(有効回答数 959社)

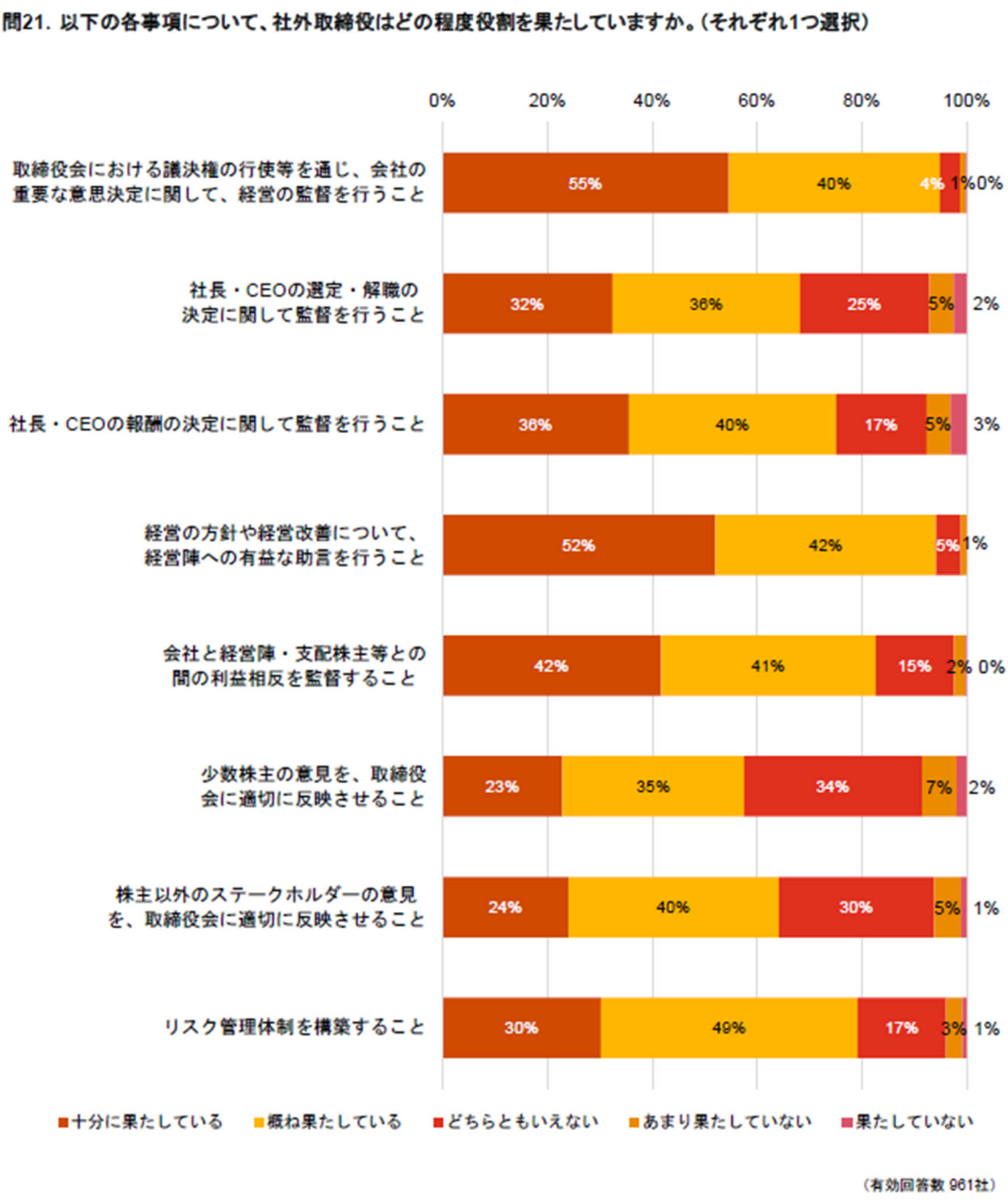
アンケート調査では、社外取締役が期待する役割に十分果たしていると回答した企業が46%、概ね果たしていると回答した企業が51%あり、大多数の企業では社外取締役が企業から期待される役割を果たしていると感じているようである。

問20. 社外取締役は期待する役割を果たせていると思いますか。
（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



（有効回答数 969社）

社外取締役が果たしていると思う役割については、取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うことと回答した企業が95%、経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うことと回答した企業が94%あった。



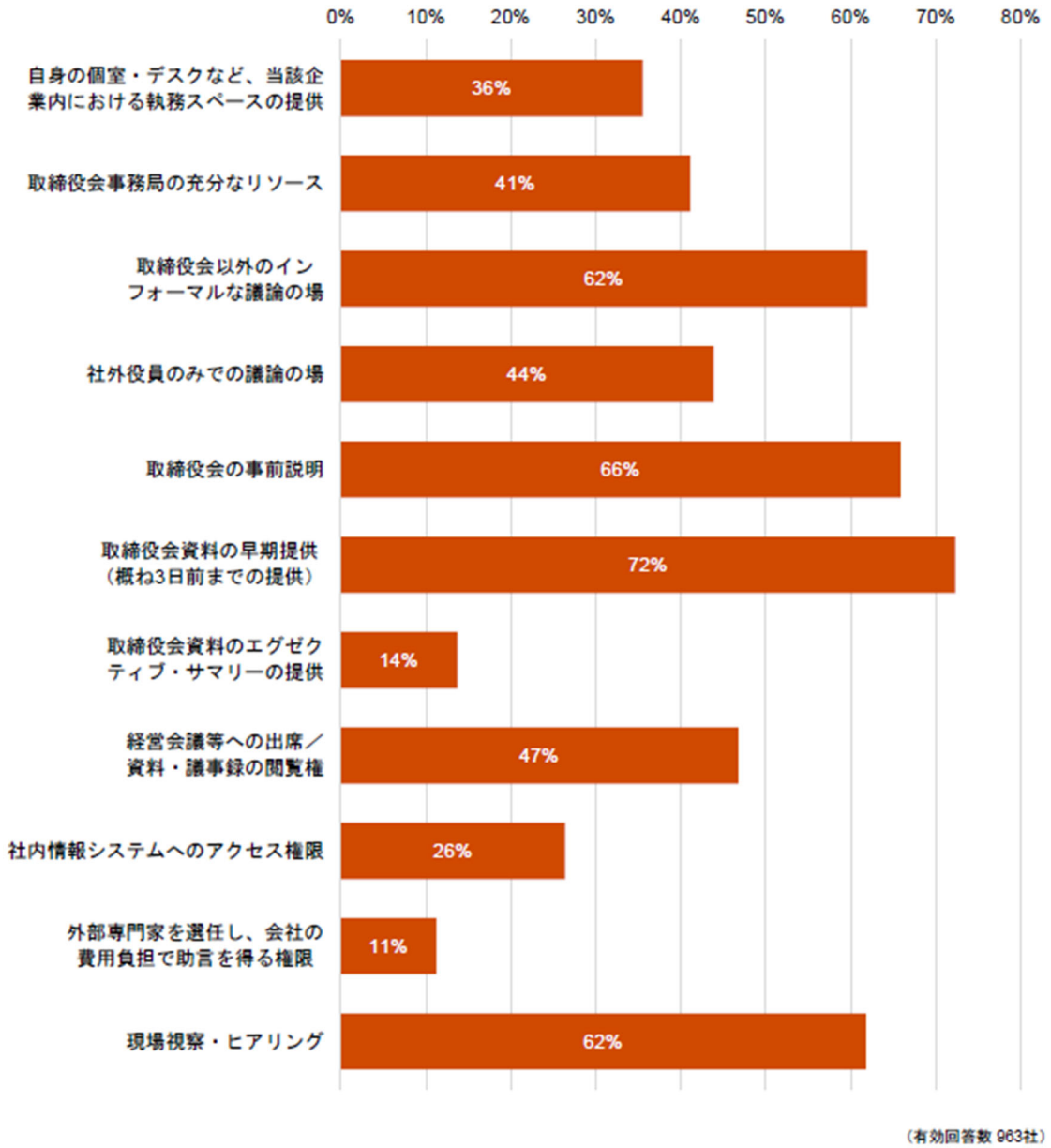
③ 社外取締役に対するサポート体制・環境

アンケート調査では、社外取締役に対して構築しているサポート体制・環境として、取締役会資料の早期提供（概ね3日前までの提供）と回答した企業が72%、取締役会の事前説明と回答した企業が66%、取締役会以外のインフォーマルな議論の場と回答した企業が62%、現場視察・ヒアリングと回答した企業が62%あった。

社外取締役ガイドラインでは、会社側が構築すべきサポート体制のうち特に重要なものとして、社外取締役への情報提供に関するサポート体制・環境（社内の情報にアクセスできる環境の整備、取締役会の運営・支援の役割を担う取締役会事務局の機能強化、取締役会の事前説明

および資料の早期提供）と外部の専門家を利用する際の費用面のサポートが挙げられている。アンケート調査では、社内情報システムへのアクセス権限と回答した企業が26%、外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限と回答した企業が11%であり、決して高い水準にあるとは言えない。また、取締役会資料の早期提供や取締役会の事前説明ができていると回答した企業が比較的多いものの、アルファベット3文字等の業界用語や略語の理解に苦労している社外取締役も多く、業界用語や略語のリストを作ることの他、社外者に対しても理解しやすい説明を心掛けることが求められる。社外取締役が、社内の事情について必ずしも十分には精通していないことを前提に、取締役会において有意義な議論を通じて適切な判断を行うことに資するような形での情報提供を心掛けることが重要である。

問22. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。（複数選択可）



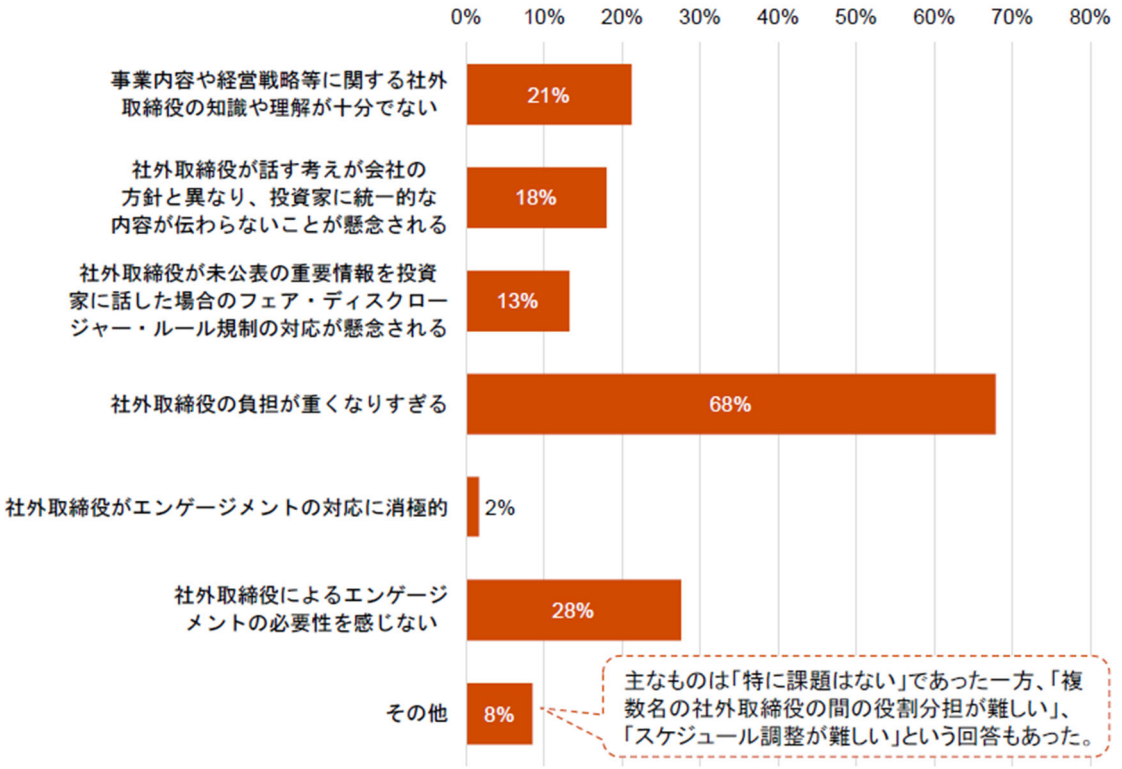
（有効回答数 963社）

④ 社外取締役と株主・機関投資家との対話における課題

アンケート調査では、社外取締役と株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、社外取締役の負担が重くなりすぎると回答した企業が68%あり、企業が社外取締役に遠慮している様子が見受けられる。また、社外取締役によるエンゲージメントの必要性を感じないと回答した企業が28%、事業内容な経営戦略等に関する社外取締役の知識や理解が十分でないと回答した企業が21%あった。

社外取締役ガイドラインでは、投資家との対話やIR等への関与に関する社外取締役としての具体的な行動の在り方として、投資家との対話を行い、その視点を取締役会の議論に反映させること、監督者として投資家等への発信・説明を行うことが挙げられている。社外取締役が投資家との対話に関する積極的な役割を果たしやすくするために、投資家から社外取締役との対話の要請があった場合等の対応方針や手続（例えば、主として対応する社外取締役（取締役会議長や筆頭社外取締役等）、取締役会への事前や事後の情報共有、取締役間の事前の意見交換）、情報管理方針（内部情報の取扱い等）等について、取締役会においてあらかじめ定めておくことも考えられる。また、株主総会、IR説明会や機関投資家との対話の機会等において、投資者に伝えるべき情報は公平かつ適時に情報開示するというフェア・ディスクロージャー・ルールにも留意しつつ、投資家との対話に関する方針や対話の対象となりえる情報等について開示を行った上で、投資家等との対話の場で社外取締役が積極的に説明を行っていくことができるような環境整備が望まれる。

問23. 社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

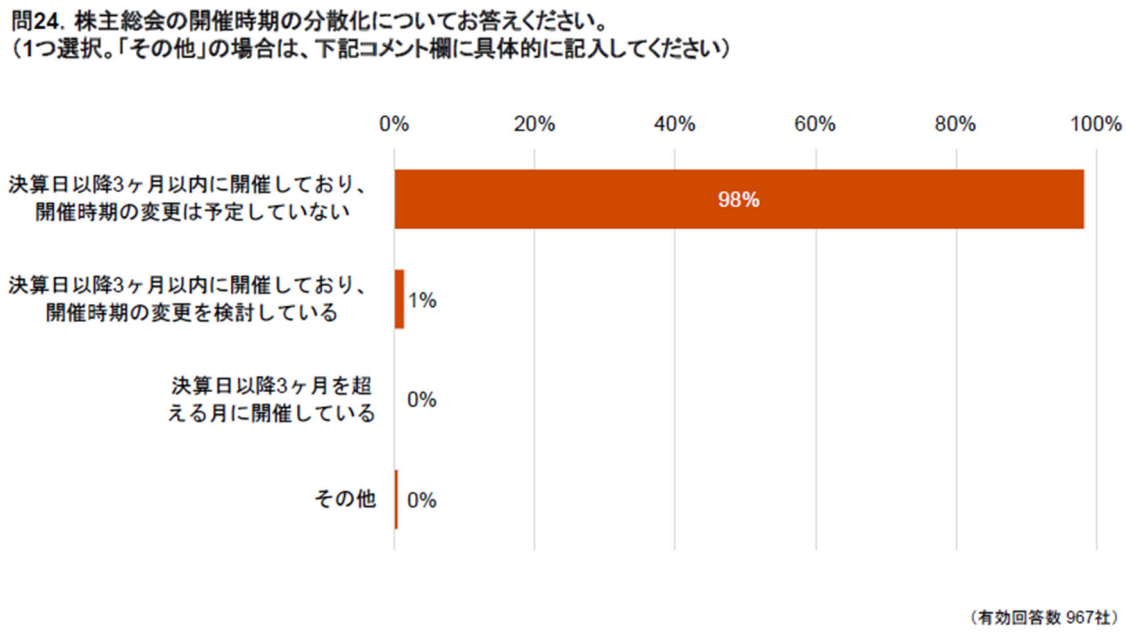


（有効回答数 930社）

(4) 株主総会について

① 株主総会の開催時期の分散化

新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、定時株主総会の延期や継続会の検討を行うことになった企業も少なからずあったと思われる。アンケート調査では、株主総会の開催時期について、決算日以降3カ月以内に開催しており、開催時期の変更は予定していないと回答した企業が98%であった。定時株主総会については、ほとんどの企業が議決権行使の基準日を決算日に設定しているため、決算後3カ月以内に開催する会社が大多数を占めるものの、会社法第296条第1項によれば、事業年度の終了後一定の時期に招集しなければならないものとされており、決算後3カ月以内に必ず開催しなければならないとされているわけではない。定款変更により、新たに議決権行使の基準日を定めることで、定時株主総会の開催時期をずらすことは可能である。



② バーチャルオンリー型株主総会開催の意向

経済産業省は、2018年9月に「さらなる対話型株主総会プロセスに向けた中長期課題に関する勉強会」を立ち上げ、「ハイブリッド型バーチャル株主総会」を題材として、株主総会当日の会議体としての側面について議論を深めるとともに、その法的・実務的論点を整理し、2019年5月にとりまとめ案として公表した。また、株主総会当日の新たな電子的手段の活用の在り方および近年の内外の制度整備や実務の積み重ねを踏まえたさらなる対話のための環境整備等について検討する「株主総会プロセスの在り方に関する研究会」が2019年8月に設置され、検討が重ねられた。経済産業省では、企業がハイブリッド型バーチャル株主総会を実施する際の法的・実務的論点と、その具体的取扱いを明らかにした「ハイブリッド型バーチャル株主総会の実施ガイド」[10]を2020年2月26日に公表し、「ハイブリッド型バーチャル株主総会の実施ガイド（別冊）実施事例集」[11]を2021年2月3日に公表した。

2020年6月の株主総会では、新型コロナウイルス感染症拡大防止策の一環としても実施ガイドの活用に注目が集まり、上場会社のうちハイブリッド「出席型」は9社、ハイブリッド「参加型」は113社で実施[12]されたという。

アンケート調査では、将来的にバーチャルオンリー型株主総会の実施が制度的に可能となった場合についての意向として、バーチャルオンリー型は実施せず、ハイブリッド参加型を実施したい/検討したいと回答した企業が39%、バーチャルオンリー型の実施を検討したいと回答した企業が19%、バーチャルオンリー型は実施せず、ハイブリッド出席型を実施したい/検討

[10] https://www.meti.go.jp/press/2020/02/20210203002/20210203002-1.pdf
[11] https://www.meti.go.jp/press/2020/02/20210203002/20210203002-2.pdf
[12] https://www.meti.go.jp/press/2020/02/20210203002/20210203002.html

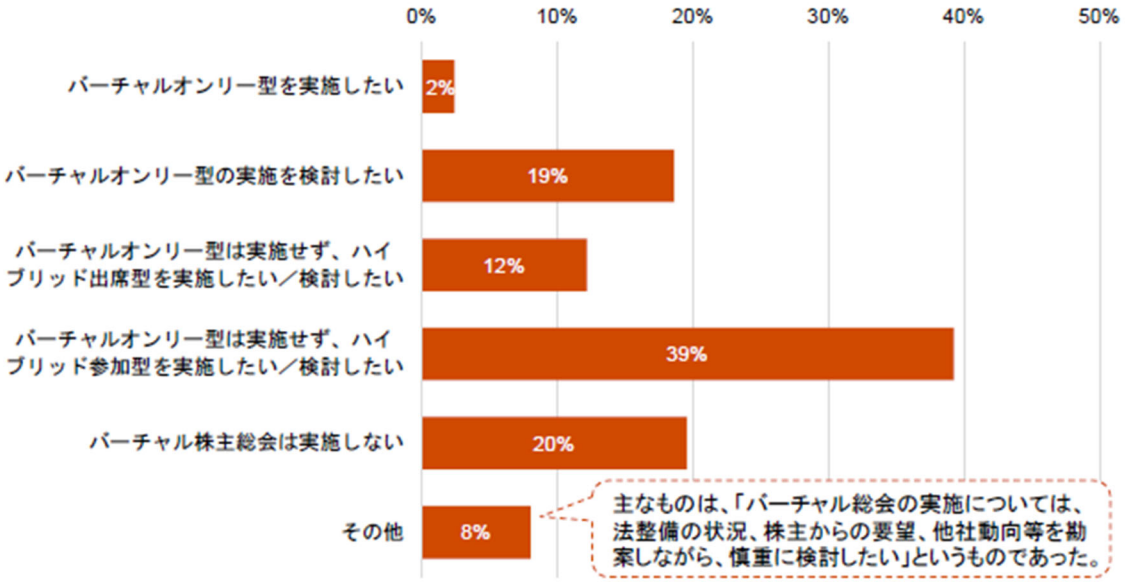
したいと回答した企業が12%あった。一方、バーチャル株主総会は実施しないと回答した企業が20%あった。

問26. いわゆるバーチャル株主総会に関して、将来的にバーチャルオンリー型株主総会の実施が制度的に可能となった場合についての意向をお答えください。
(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

※バーチャル株主総会として、以下の①~③の3つの類型を想定している。

①ハイブリッド参加型バーチャル株主総会 (ハイブリッド参加型)	リアル株主総会の開催に加え、株主がインターネット等の手段を用いて審議等を確認・傍聴することができる株主総会 (会場にいない参加者は会社法上の出席者とは扱わない)
②ハイブリッド出席型バーチャル株主総会 (ハイブリッド出席型)	リアル株主総会の開催に加え、株主がインターネット等の手段を用いて、株主総会に会社法上の『出席』をすることができる株主総会
③バーチャルオンリー型株主総会 (バーチャルオンリー型)	リアル株主総会を開催することなく、株主や取締役等がインターネット等の手段を用いて、株主総会に会社法上の『出席』をする株主総会(現行の会社法ではこの形式の総会の開催は難しいとされている。)

以下、①を「ハイブリッド参加型」、②を「ハイブリッド出席型」、③を「バーチャルオンリー型」という。



(有効回答数 961社)

仮に将来的にバーチャルオンリー型株主総会の実施が制度的に可能となった場合について、制度面での希望や関心事項については、以下のようなものがあった。

① 質問や動議の取扱い

一定の制限を敷くことの是非や制限が許容されるための明確な基準の検討、特に動議に関しては認めること自体の是非の検討、ガイドラインを整備してほしいなどの意見があった

② 通信障害が生じた場合の効果と対応

通信障害が生じた場合の株主総会の決議取消事由と当たらないための基準を示してほしい、通信や接続不良は、会社側・株主側どちらの要因も考えられるが、会社側が通信途絶に十分な対策を取っていた場合には、決議取消事由には当たらないとすべきなどの意見があった

③ 議決権行使の方法と集計

株主資格の確認方法とその判断基準、議決権の行使が円滑に行われるための手段、通信障害時の議決権行使の方法、リアルタイムで議決権行使状況を確認・共有できる環境整備、議決権集計方法等についての明確なルール化、株主総会への出席と事前の議決権行使の効力の関係整理などの意見があった

④ バーチャル総会出席株主の本人確認方法となりすまし防止対策

⑤ インターネット通信環境を有しない株主への対応

⑥ その他

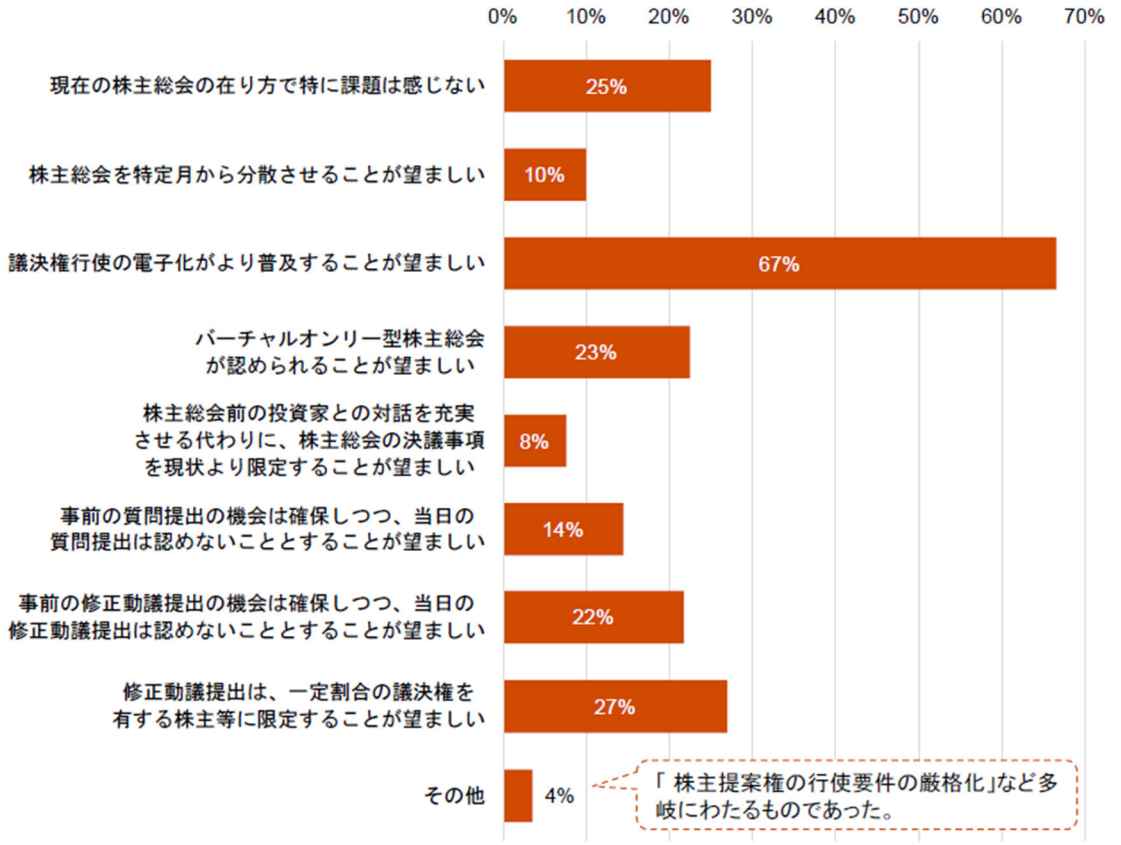
音声のみの総会開催、招集通知等の完全ペーパーレス化他

「ハイブリッド型バーチャル株主総会の実施ガイド（別冊）実施事例集」では、企業がハイブリッド型バーチャル株主総会の実施を検討する際に論点になると考えられる事項について、これまでの実施事例や実際の運用における考え方等を示している。例えば、通信障害対策としてのバックアップや、質問の受付・回答方法などの論点について、実施事例等を紹介している。こうした実施事例等を参考にしつつ、企業の状況や株主のニーズ等を十分に踏まえ、実施に向けた具体的な検討が進むことが期待される。

③ 将来的な株主総会の在り方

アンケート調査では、将来的な株主総会の在り方について、議決権行使の電子化がより普及することが望ましいと回答した企業が67%、修正動議提出は、一定割合の議決権を有する株主等に限定することが望ましいと回答した企業が27%、バーチャルオンリー型株主総会が認められることが望ましいと回答した企業が23%、事前の修正動議提出の機会を確保しつつ、当日の修正動議提出は認めないこととすることが望ましいと回答した企業が22%あった一方、現在の株主総会の在り方で特に課題は感じないと回答した企業が25%あった。

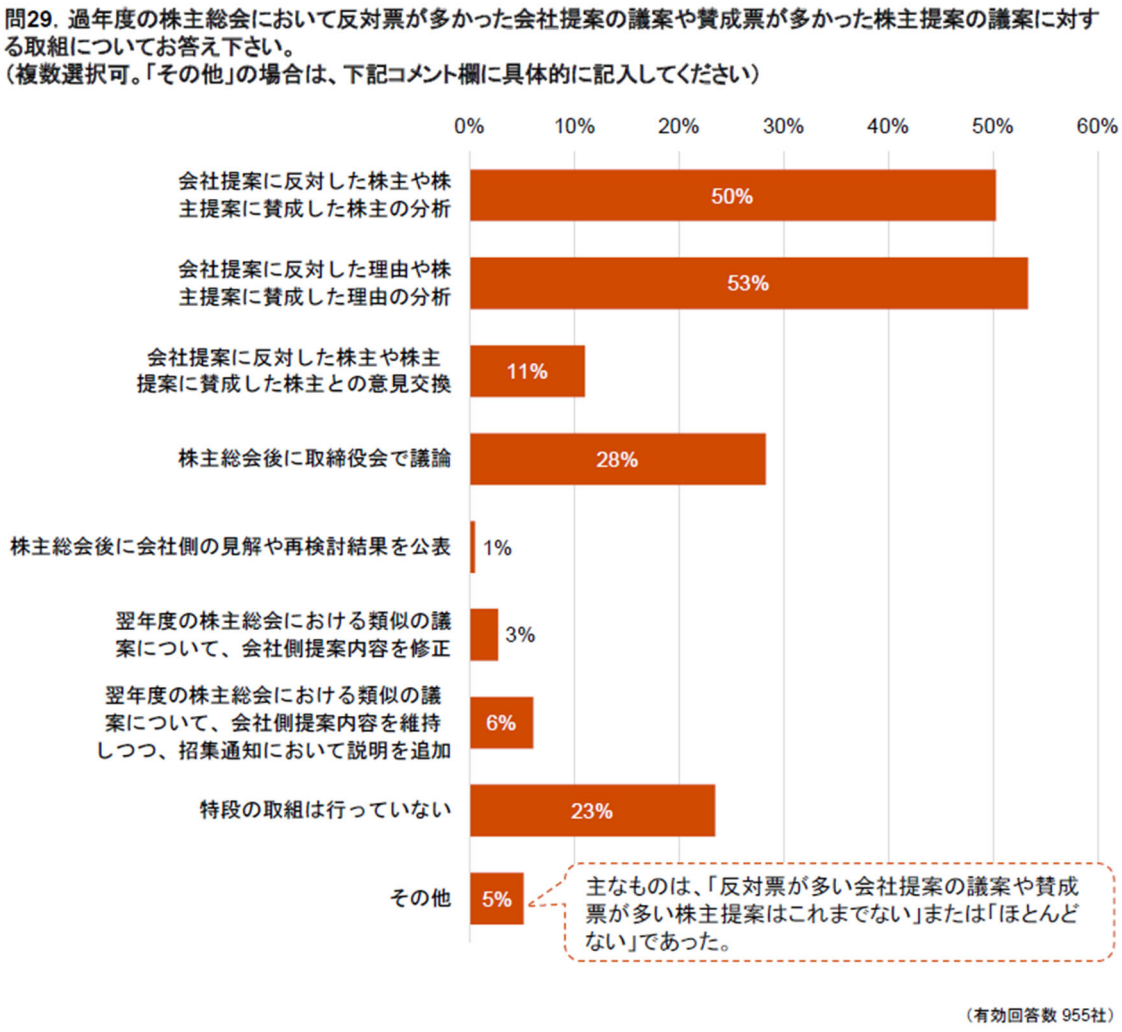
問28. 将来的な株主総会の在り方についてのお考えをお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



（有効回答数 960社）

④ 株主総会における株主提案の議案に対する取組

アンケート調査では、過年度の株主総会において反対票が多かった会社提案の議案や賛成票が多かった株主提案の議案に対する取組について、会社提案に反対した理由や株主提案に賛成した理由の分析が53%、会社提案に反対した株主や株主提案に賛成した株主の分析が50%、株主総会後に取締役会で議論が28%あった一方、特段の取組は行っていないと回答した企業が23%あった。



⑤ 株主総会前の有価証券報告書開示の検討状況

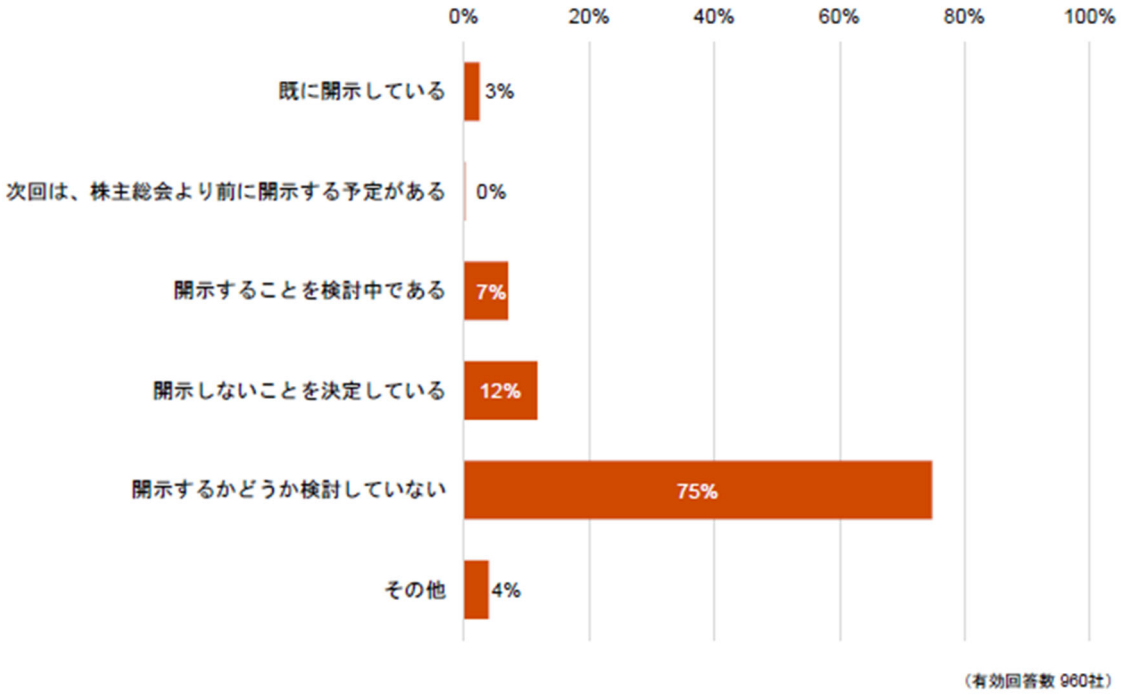
経済産業省は、「未来投資戦略2018」に基づき、国際的に見て最も効果的かつ効率的な開示の実現を目指し、関係省庁と共同して制度横断的な検討を行い、その環境整備に取り組んでいるところである。制度上は、会社法と金融商品取引法の両方の要請を満たす一つの書類を作成して、株主総会前に開示することは可能となっているものの、会社法に基づく事業報告および計算書類（以下「事業報告等」という。）と金融商品取引法に基づく有価証券報告書をそれぞれ別個に作成し、有価証券報告書については株主総会後に提出する実務が一般的となっている。内閣官房、金融庁、法務省、経済産業省は、事業報告等と金融商品取引法に基づく有価証券報告書の一体的開示を行おうとする企業の試行的取組を支援するための方策を企業および投資家とともに検討し、2018年12月28日に「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示のための取組の支援について」[13]を公表し、今後、一体的開示を行おうとする企業が参考にできるものとして有益であると考えられる「一体書類開示例」[14]もあわせて公表した。

[13] https://www.meti.go.jp/press/2018/12/20181228006/20181228006-1.pdf
[14] https://www.meti.go.jp/press/2018/12/20181228006/20181228006-3.pdf

アンケート調査では、株主総会より前に有価証券報告書を開示することについて、既に開示していると回答した企業が3%、開示することを検討中であると回答した企業が7%あったのに対し、開示しないことを決定していると回答した企業が12%、開示するかどうか検討していないと回答した企業が75%にも及んだ。

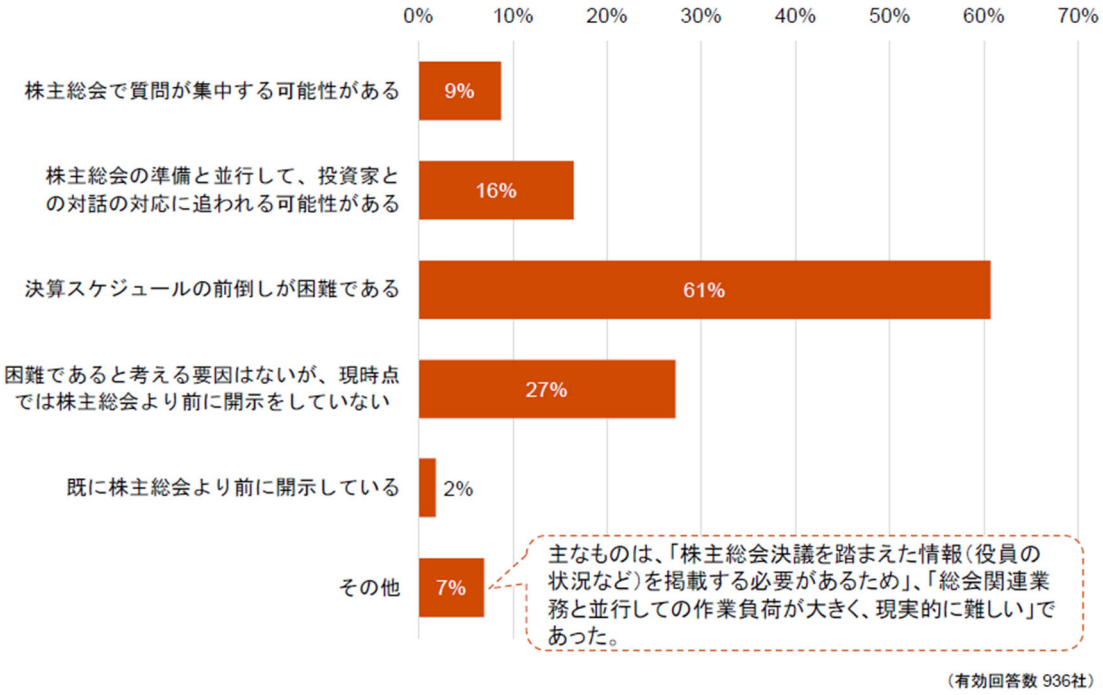
問30. 株主総会より前に有価証券報告書を開示することについての検討状況をお答えください。
(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

※ 現行法上、株主総会より前に有価証券報告書を開示することができる。



また、株主総会より前に有価証券報告書を開示することが困難であると考える要因について、決算スケジュールの前倒しが困難であると回答した企業が61%、困難であると考える要因はないが、現時点では株主総会より前に開示をしていないと回答した企業が27%、株主総会の準備と並行して、投資家との対話の対応に追われる可能性があると回答した企業が16%、株主総会で質問が集中する可能性があると回答した企業が9%あった。

問31. 株主総会より前に有価証券報告書を開示することが困難であると考える要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



（有効回答数 936社）

株主総会より前に有価証券を開示することに難色を示す企業が多いと思われるが、経済産業省は、一体的開示を企業が取り組むことが容易になるよう、「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示FAQ（制度編）」[15]を2021年1月18日に公表した。

「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示FAQ（制度編）」によると、事業報告等と有価証券報告書を一体の書類として作成する、一体開示を行うメリットとして、開示書類作成の効率化、合理化により、非財務情報の充実等のより質の高い開示に人材と時間を活用することが可能になり、企業の中長期的な成長に向けた投資家との対話が充実することが期待されることを挙げている。

開示書類作成企業のメリットとしては以下が挙げられている。

- 開示書類の一体化による作成作業の効率化・合理化

① 事業報告等から有価証券報告書への、転記や整合性の確認作業が不要になるとともに、一連の社内の（部門間）での調整を削減することが可能になる。

② 開示書類作成のトータルの作業工数・時間が削減される。

③ 会社法と金商法の開示書類の監査を、同時期に受けることが可能になる。

④ 後発事象の開示の要否の検討が一回で済むとともに、わが国固有の後発事象の取扱いの問題が解消される。

[15] https://www.meti.go.jp/press/2020/01/20210118001/20210118001-1.pdf

・　開示書類作成期間の短縮化

　開示書類作成や監査対応に係る期間が短くなることにより、従来有価証券報告書の作成・監査対応に充てていた時間を他の作業に充てることが可能になる。これにより、株主との対話により多くの期間を割くことが可能になる。

開示書類作成企業と開示書類利用者双方のメリットとしては以下が挙げられている。

・　有価証券報告書の株主総会前の開示

　定時株主総会前に有価証券報告書相当部分を含んだより詳細な情報を株主・投資家に提供することが可能になる。

・　開示の分かり易さの向上

　わが国特有の二つの法定開示書類が一体化されることで、一度に必要な情報がまとめて入手することができ、より利便性が高まるとともに、海外の投資家から見た分かり易さ（諸外国の法定開示制度との比較において）が向上する。

一体的開示が実務に普及することで、企業が効果的かつ効率的な開示を実現し、企業と投資家の建設的対話がより促進されることが期待されるため、「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示FAQ（制度編）」を参考に、企業が一体的開示に向けた検討を行うことが望まれる。

(5) グループガバナンスについて

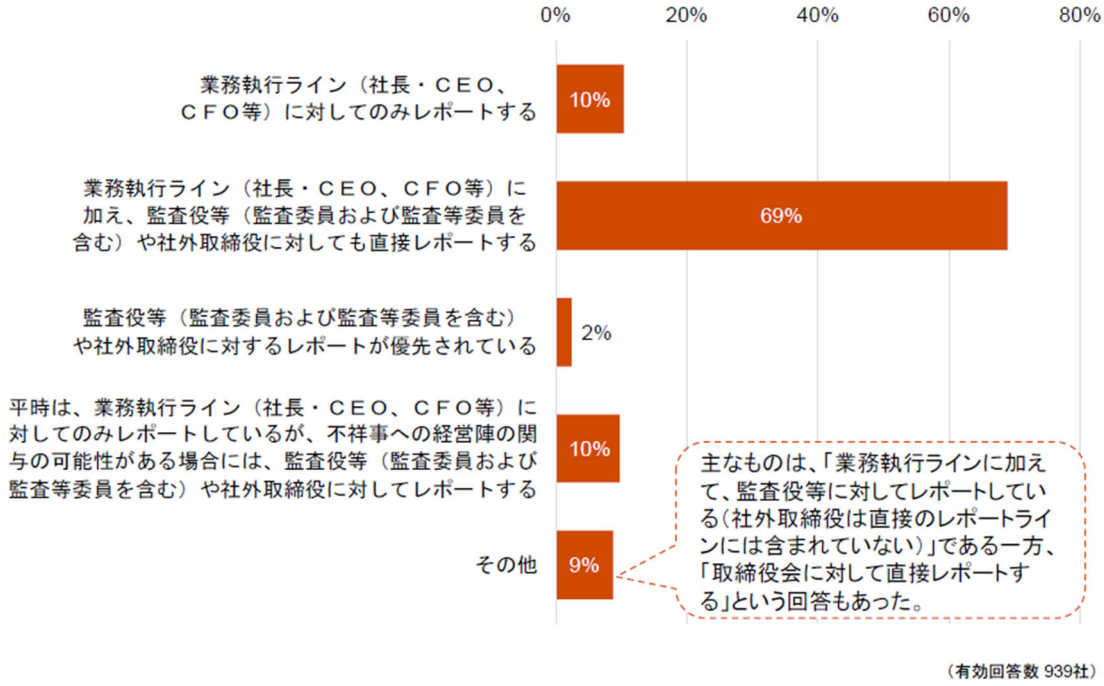
① 内部監査部門のレポートライン

グループガイドラインでは、監査役等の機能発揮のため、内部監査部門の活用を図ることが有効であり、内部監査部門から業務執行ラインに加えて監査役等にも直接のレポートライン（報告経路）を確保し、とりわけ経営陣の関与が疑われる場合にはこちらを優先することを定めておくことが検討されるべきとされている。

アンケート調査では、内部監査部門のレポートライン（報告経路）について、業務執行ライン（社長・CEO、CFO等）に加え、監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役に対しても直接レポートすると回答した企業が69%、業務執行ライン（社長・CEO、CFO等）に対してのみレポートすると回答した企業が10%、平時は、業務執行ライン（社長・CEO、CFO等）に対してのみレポートしているが、不祥事への経営陣の関与の可能性がある場合には、監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役に対してレポートすると回答した企業が10%あった。業務執行ライン上のレポートライン（報告経路）に加えて、監査役等に対す

る直接のレポートラインを確保すること（いわゆる「デュアルレポートライン」）を社内規程で定めておくことが望ましい。

問32. 内部監査部門のレポートライン（報告経路）について、当てはまる選択肢をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



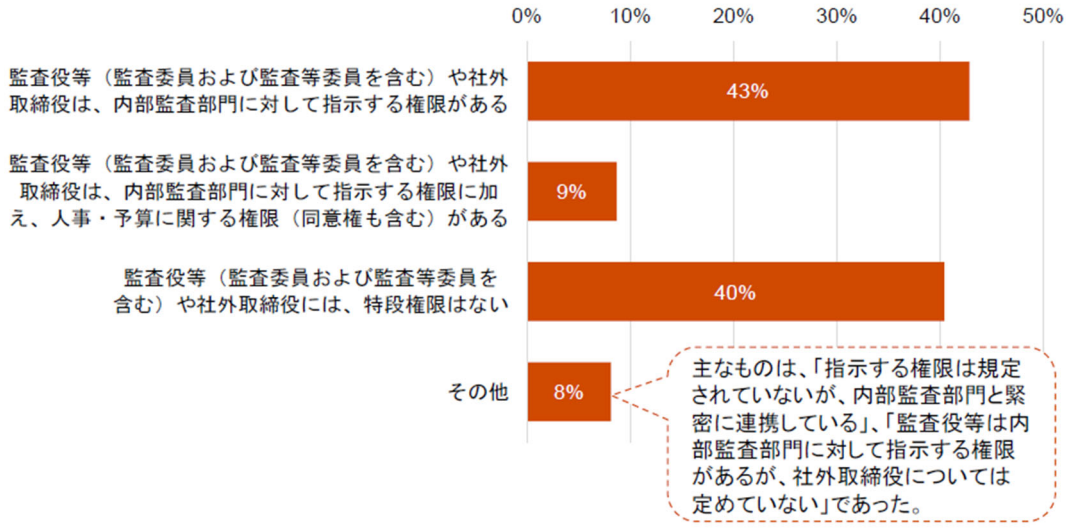
（有効回答数 939社）

② 内部監査部門に対する監査役等や社外取締役の権限

コーポレートガバナンス・コードの補充原則4-13③では、上場会社は、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきであり、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきであるとされている。

アンケート調査では、内部監査部門に対する監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役の権限について、監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役は、内部監査部門に対して指示する権限があると回答した企業が43%である一方、監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役は、内部監査部門に対して指示する権限に加え、人事・予算に関する権限（同意権も含む）があると回答した企業は9%にすぎず、監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役には、特段権限はないと回答した企業が40%にも上った。

問33. 内部監査部門に対する監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役の権限について、当てはまる選択肢をお答えください。
（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



（有効回答数 946社）

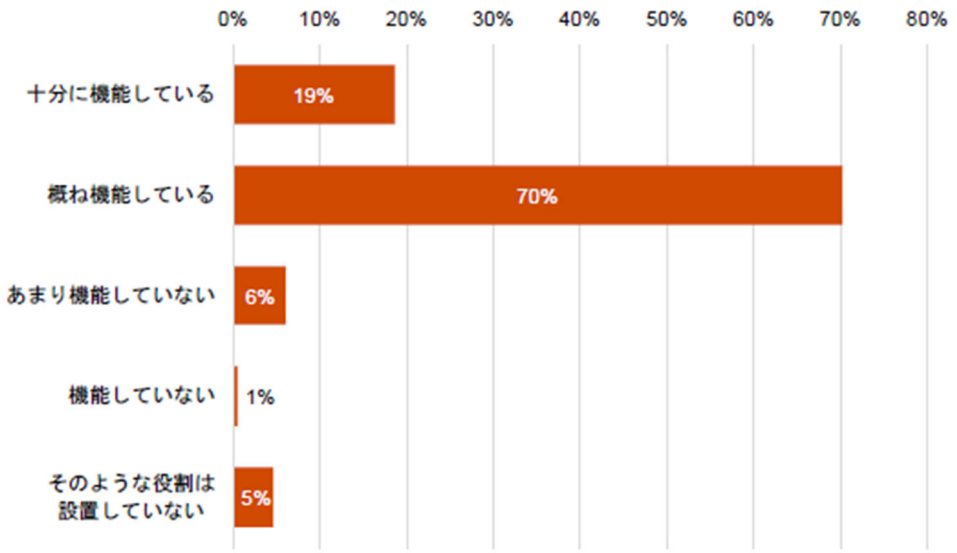
③ 3ラインモデル（3ラインディフェンス）の整備・運用状況

3ラインモデル（3ラインディフェンス）は、グローバルスタンダードとしても確立された内部統制システムの構築・運用のための実効的な手段と考えられるため、グループガイドラインでも、その導入・整備および適切な運用の在り方について検討されるべきとされている。

アンケート調査では、グループの内部統制システムにおける「3ラインモデル（3ラインディフェンス）」の整備・運用状況について、概ね機能していると回答した企業が70%、十分に機能していると回答した企業が19%、あまり機能していないと回答した企業が6%あった。

問34. グループの内部統制システムにおける「3ラインモデル（3ラインディフェンス）（※）」の整備・運用状況についてお答えください。（1つ選択）

(※) 3ラインモデル（3ラインディフェンス）とは、以下の3つの部門が複層的に業務の監督を行う形態を指す。
第1線：（子会社を含む）現場の事業部門の管理職による監督
第2線：経営企画、財務、法務、人事などの管理・コーポレート部門による監督
第3線：内部監査部門による監督

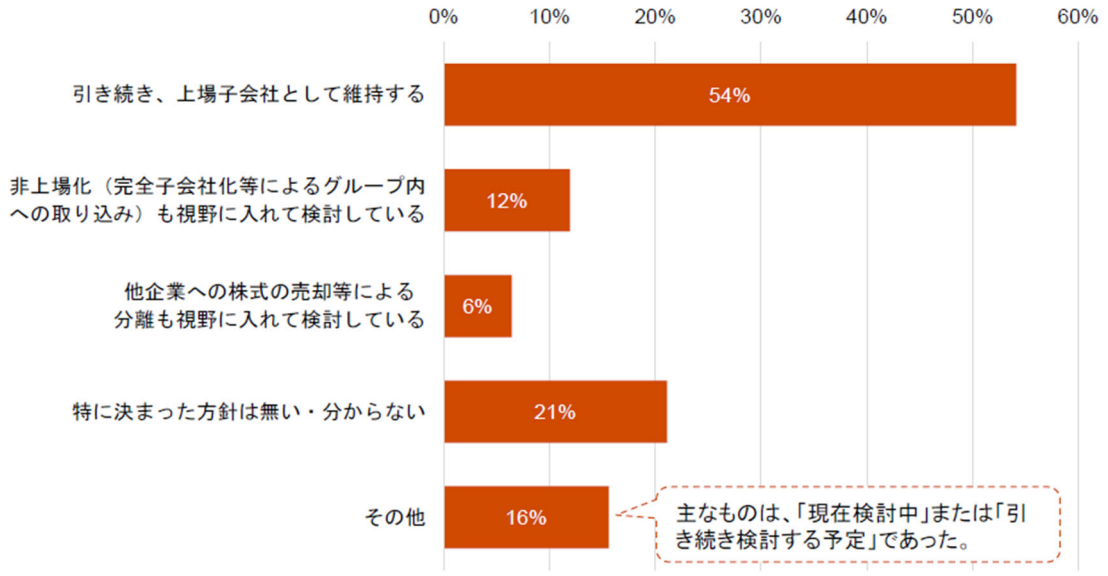


（有効回答数 956社）

④ 上場子会社に関するガバナンスの在り方

グループガイドラインでは、上場子会社に関するガバナンスの在り方が示されており、上場子会社においては、支配株主である親会社と上場子会社の一般株主の間に構造的な利益相反リスクが存在するため、上場子会社における実効的なガバナンス体制の構築を通じ、一般株主の利益に十分配慮した対応を行うことが求められるとされている。アンケート調査では、上場子会社に関する今後の方針について、引き続き、上場子会社として維持すると回答した企業が54%、非上場化（完全子会社化等によるグループ内への取り込み）も視野に入れて検討していると回答した企業は12%、他企業への株式の売却等による分離も視野に入れて検討していると回答した企業は6%であった。

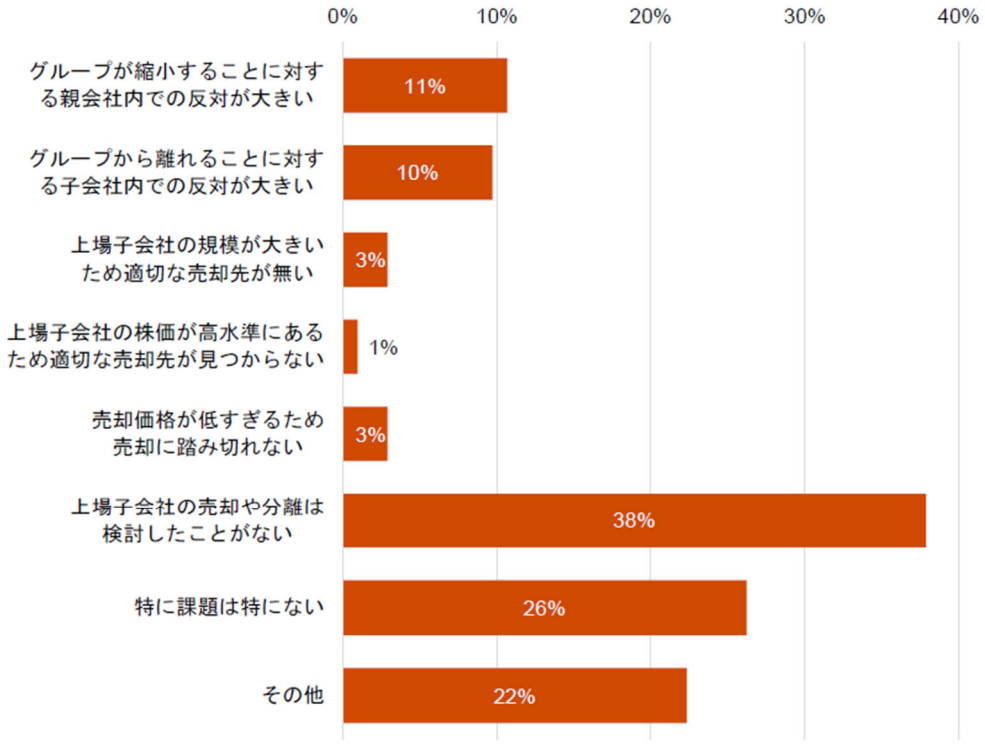
問35. 上場子会社に関する今後の方針について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



（有効回答数 109社）

アンケート調査では、上場子会社を売却・分離する際の課題について、グループが縮小することに対する親会社内での反対が大きいと回答した企業が11%、グループから離れることに対する子会社内での反対が大きいと回答した企業が10%あった一方、上場子会社の売却や分離は検討したことがないと回答した企業が38%、特に課題はないと回答した企業が26%あった。

問36. 上場子会社を売却・分離する際の課題をお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

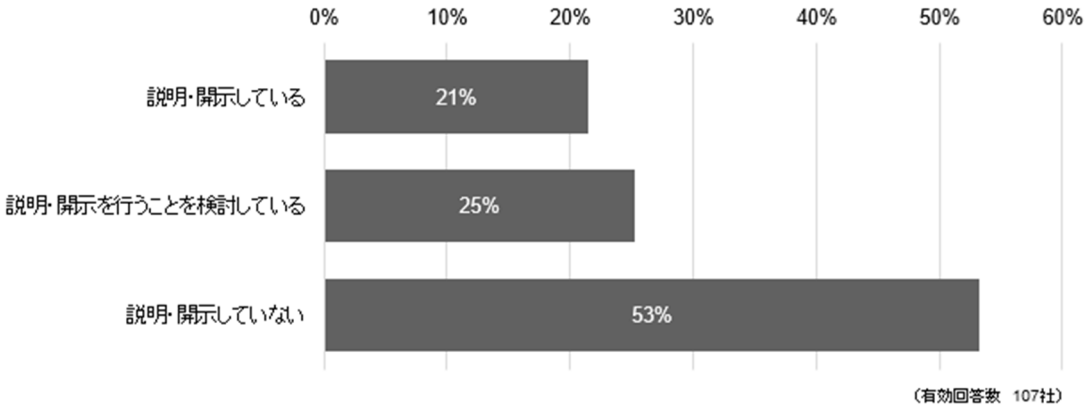


（有効回答数 103社）

グループガイドラインでは、上場子会社における実効的なガバナンスのための方策については、投資家への説明責任や資本市場からの信頼確保の観点から、積極的に情報開示を行うべきとされている。アンケート調査では、上場子会社の形をとることについて、グループ全体のポートフォリオ戦略と整合的であることを株主に具体的に説明・開示していると回答した企業が今年度は51%あり、昨年度は21%であったことから、大幅に改善されたことが読み取れる。また、上場子会社の実効的なガバナンスの在り方について、投資家に対して積極的に情報を開示していると回答した企業が今年度は44%あり、昨年度は22%であったことから、こちらも大幅に改善されたことが読み取れる。

＜昨年度アンケート調査結果＞

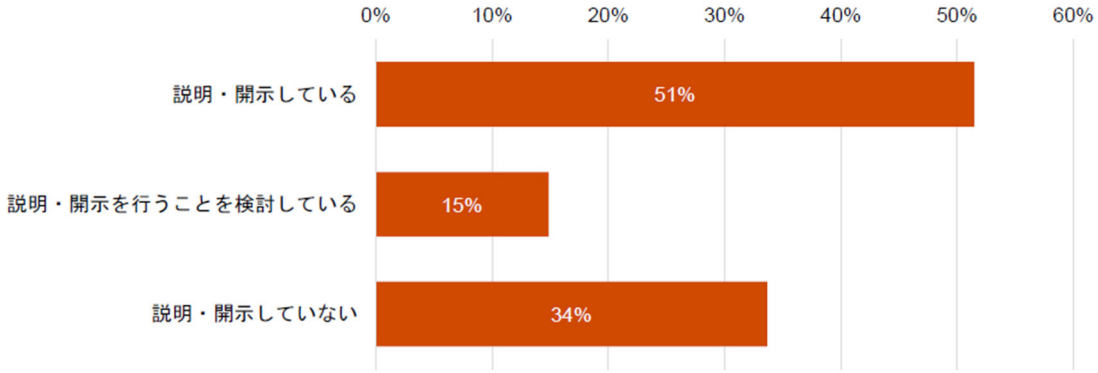
問35. 上場子会社の形をとることについて、グループ全体のポートフォリオ戦略と整合的であることを株主に具体的に説明・開示していますか。(1つ選択)



(有効回答数 107社)

＜今年度アンケート調査結果＞

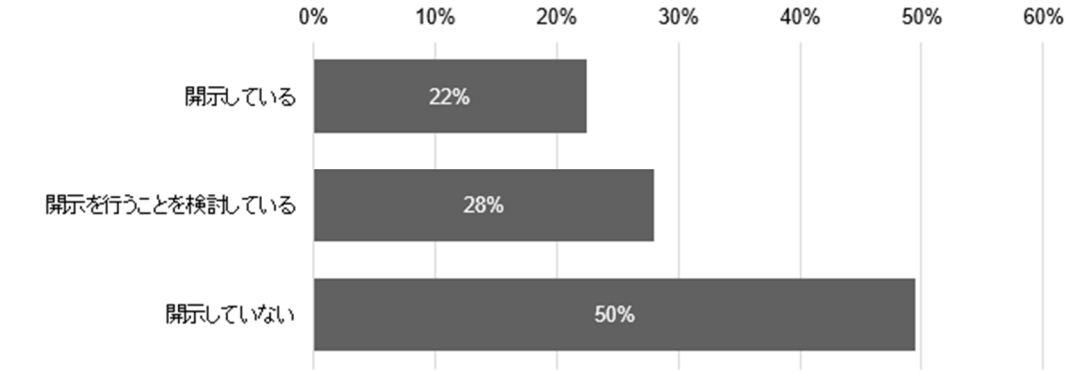
問37. 上場子会社の形をとることについて、グループ全体のポートフォリオ戦略と整合的であることを株主に具体的に説明・開示していますか。(1つ選択)



(有効回答数 101社)

＜昨年度アンケート調査結果＞

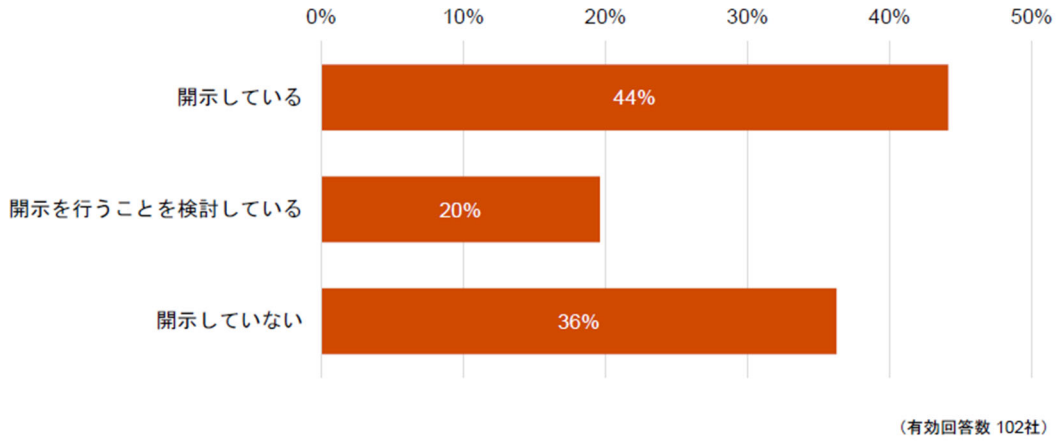
問36. 上場子会社の実効的なガバナンスの在り方について投資家に対して積極的に情報開示を行っていますか。(1つ選択)



(有効回答数 107社)

＜今年度アンケート調査結果＞

問38. 上場子会社の実効的なガバナンスの在り方について投資家に対して積極的に情報開示を行っていますか。（1つ選択）

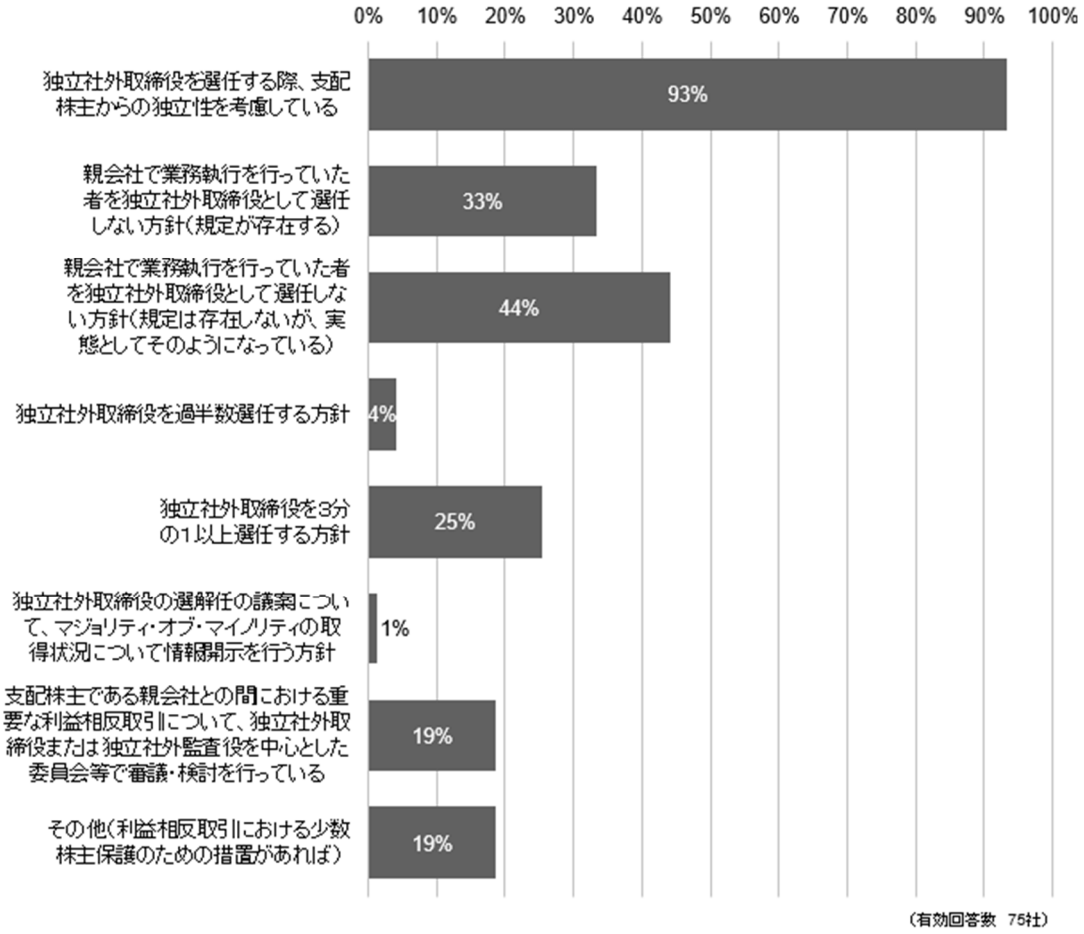


（有効回答数 102社）

グループガイドラインでは、上場子会社において利益相反リスクに対応するためには実効的なガバナンスの仕組みが構築されるべきであり、取締役会における独立社外取締役の比率を1/3以上や過半数等を目指す形で高めることが基本であるとされている。アンケート調査では、ガバナンスについて上場子会社に問うたところ、独立社外取締役を1/3以上1/2以下まで選任する方針であると回答した企業が今年度は45%あり、昨年度は25%であったことから、大幅に改善されたことが読み取れる。

＜昨年度アンケート調査結果＞

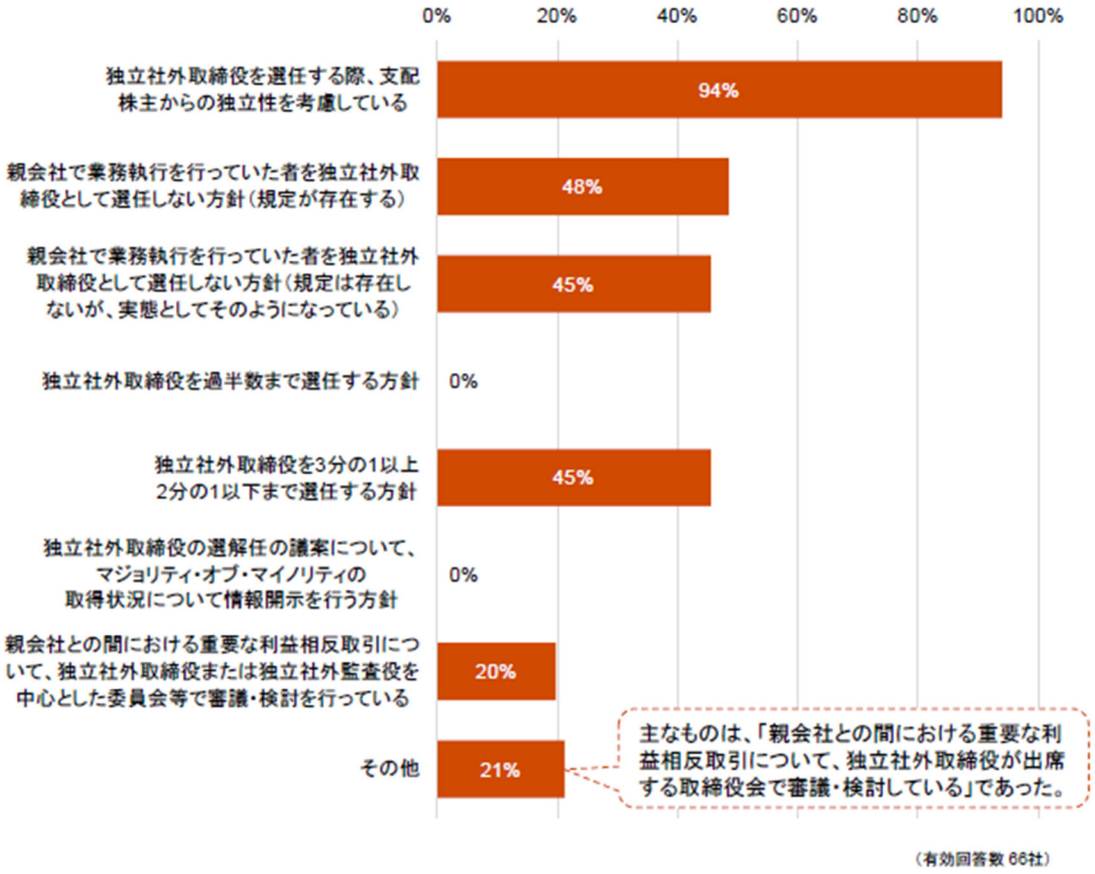
問37. 貴社のガバナンスについて、当てはまる選択肢をお選びください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



＜今年度アンケート調査結果＞

問39. 貴社のガバナンスについて、当てはまる選択肢をお選びください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

※「マジョリティ・オブ・マイノリティ（Majority of Minority）」とは、株主総会における賛否の議決権行使等により株主の意思表示が行われる場合に、支配株主及びそれと利害関係を共通にする株主を除いた一般株主の過半数の賛同を求めることを指す。



(6) 事業ポートフォリオについて

① 取締役会での事業ポートフォリオの議論

経営環境が急激に変化する中、企業が持続的な成長を実現していく上では、経営資源をコア事業の強化や成長事業・新規事業への投資に集中させることが必要であり、このような経営資源の移行を円滑に進めるためには、事業ポートフォリオの見直しとこれに応じた事業再編の実行が急務となっている。

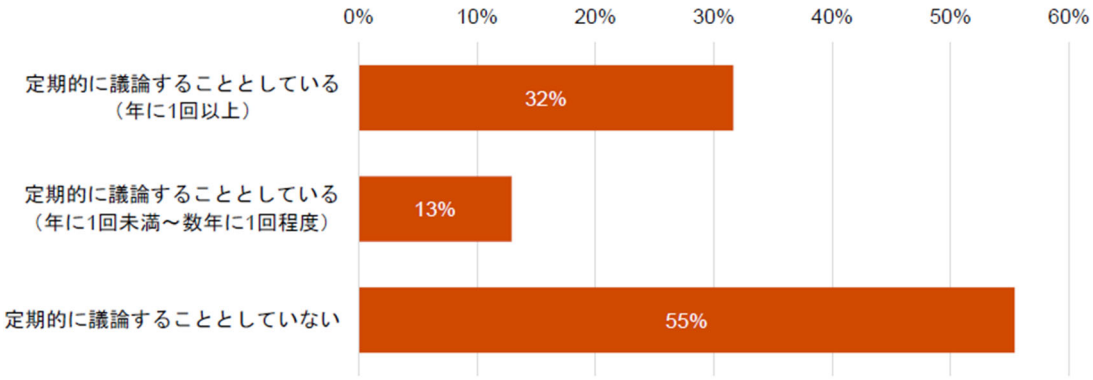
しかしながら、日本企業において事業ポートフォリオ検討の必要性について認識が高まりつつあるものの、合併・買収（M&A）と比較すると、事業の切出しに対しては消極的な企業も多く、必ずしも十分に行われていない状況にあった。

「事業再編実務指針」では、複数の事業を有する企業においては、事業ポートフォリオについて、現状をどのように評価し、持続的な成長のためにどのような在り方を目指し、その実現に向けてどのようにマネジメントを行っていくのか、ということは、「経営の基本方針」の重

要な要素であると考えられることから、「事業ポートフォリオに関する基本方針」は、取締役会において、単に執行を監督するということにとどまらず、主体的に決定すべき事項であるとされ、少なくとも年に1回は定期的に、十分な時間を取って議論すべきであるとされている。

アンケート調査では、取締役会で定期的に事業ポートフォリオを議論することとしているかについて、定期的に議論することとしている（年に1回以上）と回答した企業が32%、定期的に議論することとしている（年に1回未満～数年に1回程度）と回答した企業が13%あった一方、定期的に議論することとしていないと回答した企業が55%あった。事業ポートフォリオについて、取締役会で十分な議論を行うことができている企業はまだ少ないのが現状である。

問40. 取締役会で定期的に事業ポートフォリオを議論することとしているかについて、お答えください。（1つ選択）



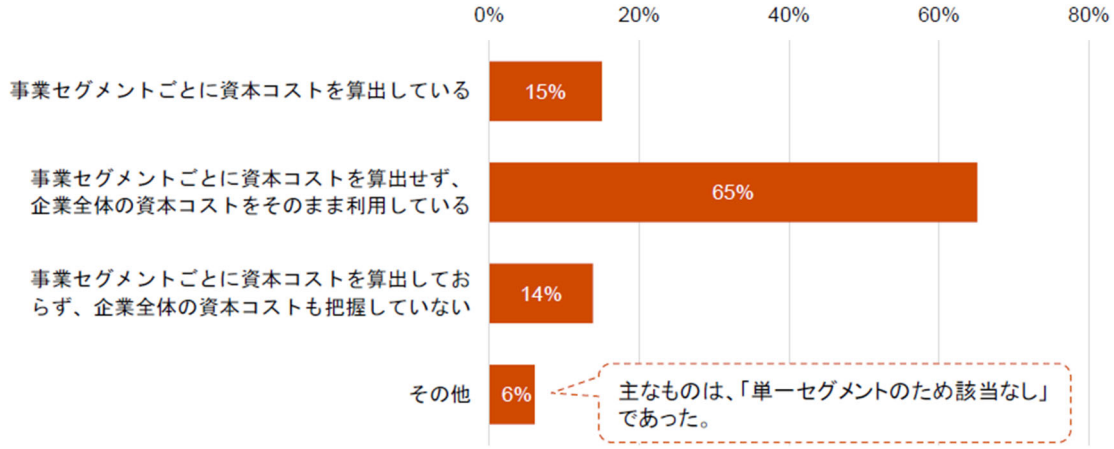
（有効回答数 951社）

② 事業セグメントごとの資本コストの算出状況

経営環境の変化が激しい中、事業ポートフォリオの最適化を図るためには、資本コストを意識しつつ、自律的・主体的に事業ポートフォリオの不断の見直しを行うことが必要であり、そのための体制整備や仕組みの構築を行うことが重要である。「事業再編実務指針」では、全社レベルの資本コストの把握にとどまらず、事業ごとの資本収益性と資本コストとの比較も踏まえた適切なリスク・リターン分析を行うため、事業セグメントごとの資本コストを把握することが望ましいとされている。

アンケート調査では、事業セグメントごとの資本コストの算出状況について、事業セグメントごとに資本コストを算出していると回答した企業は15%であった。一方、事業セグメントごとに資本コストを算出せず、企業全体の資本コストをそのまま利用していると回答した企業が65%、事業セグメントごとに資本コストを算出しておらず、企業全体の資本コストも把握していないと回答した企業が14%あった。事業セグメントごとに資本コストを算出している企業は少なく、各企業における資本コストに対する意識がさらに高まることが期待される。

問41. 事業セグメントごとの資本コストの算出状況について、お答えください。
（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



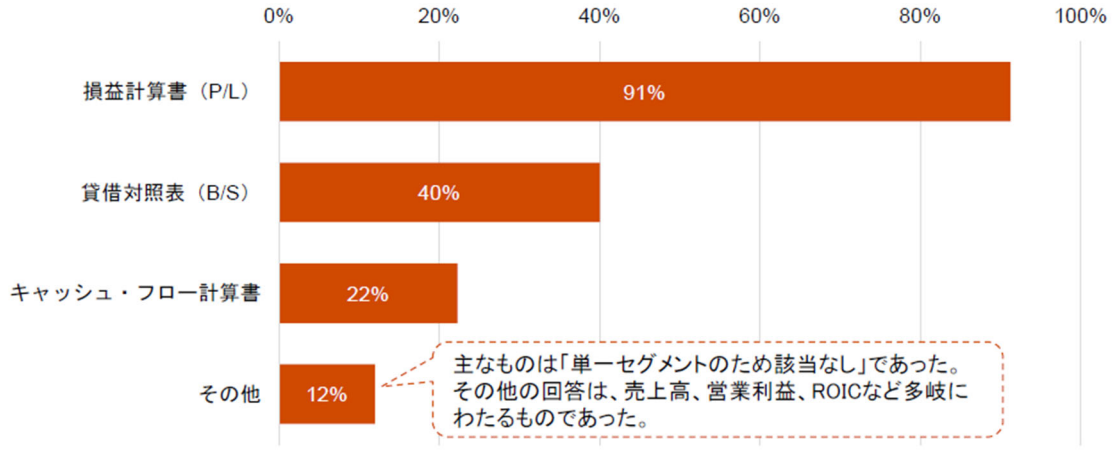
（有効回答数 946社）

③ 事業部門/セグメントごとに整備しているデータ

「事業再編実務指針」では、事業ごとの資本収益性と資本コストとの比較も踏まえた適切なリスク・リターン分析を行うため、事業セグメントごとのB/Sやキャッシュ・フローの把握のためのデータインフラの整備・向上を行うことが期待されるとされている。

アンケート調査では、事業部門/セグメントごとに整備しているデータについて、損益計算書（P/L）と回答した企業は91%あった一方、貸借対照表（B/S）と回答した企業は40%、キャッシュ・フロー計算書と回答した企業は22%にとどまった。実効的な事業評価を行うためのデータインフラとして、これらの整備が今後の課題と考えられる。

問42. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



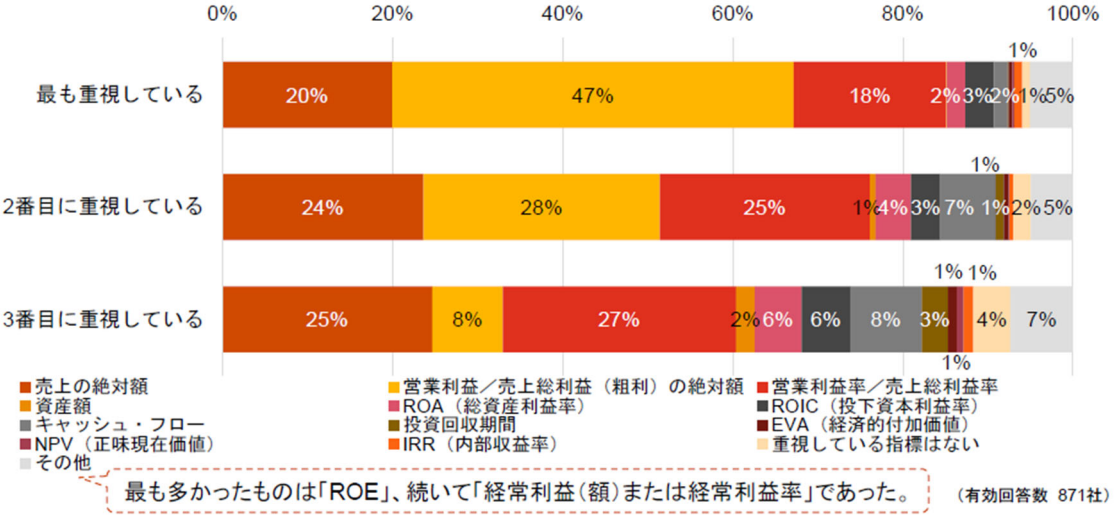
（有効回答数 902社）

④ 評価にあたり重視している各事業部門/セグメント別の指標

「事業再編実務指針」では、事業ごとの資本収益性を測る指標としてROIC（投下資本利益率）を導入し、資本コストとの比較や競合他社との比較（ベンチマーク）を行うことが重要であるとされている。ROIC（投下資本利益率）は、「資本収益性」を測る指標として、資本コストとの比較可能性や事業部門レベルへのブレークダウンのしやすさ等の観点から優れているとされている。

アンケート調査では、各事業部門/セグメントの評価にあたり、重視している各事業部門/セグメント別の指標の優先順位について、営業利益/売上総利益（粗利）の絶対額を最も重視していると回答した企業は47%、売上の絶対額を最も重視していると回答した企業は20%、営業利益率/売上総利益率を最も重視していると回答した企業は18%であり、ROIC（投下資本利益率）を最も重視していると回答した企業は3%にすぎなかった。ROIC（投下資本利益率）を重視している企業は少数にとどまっているのが現状である。

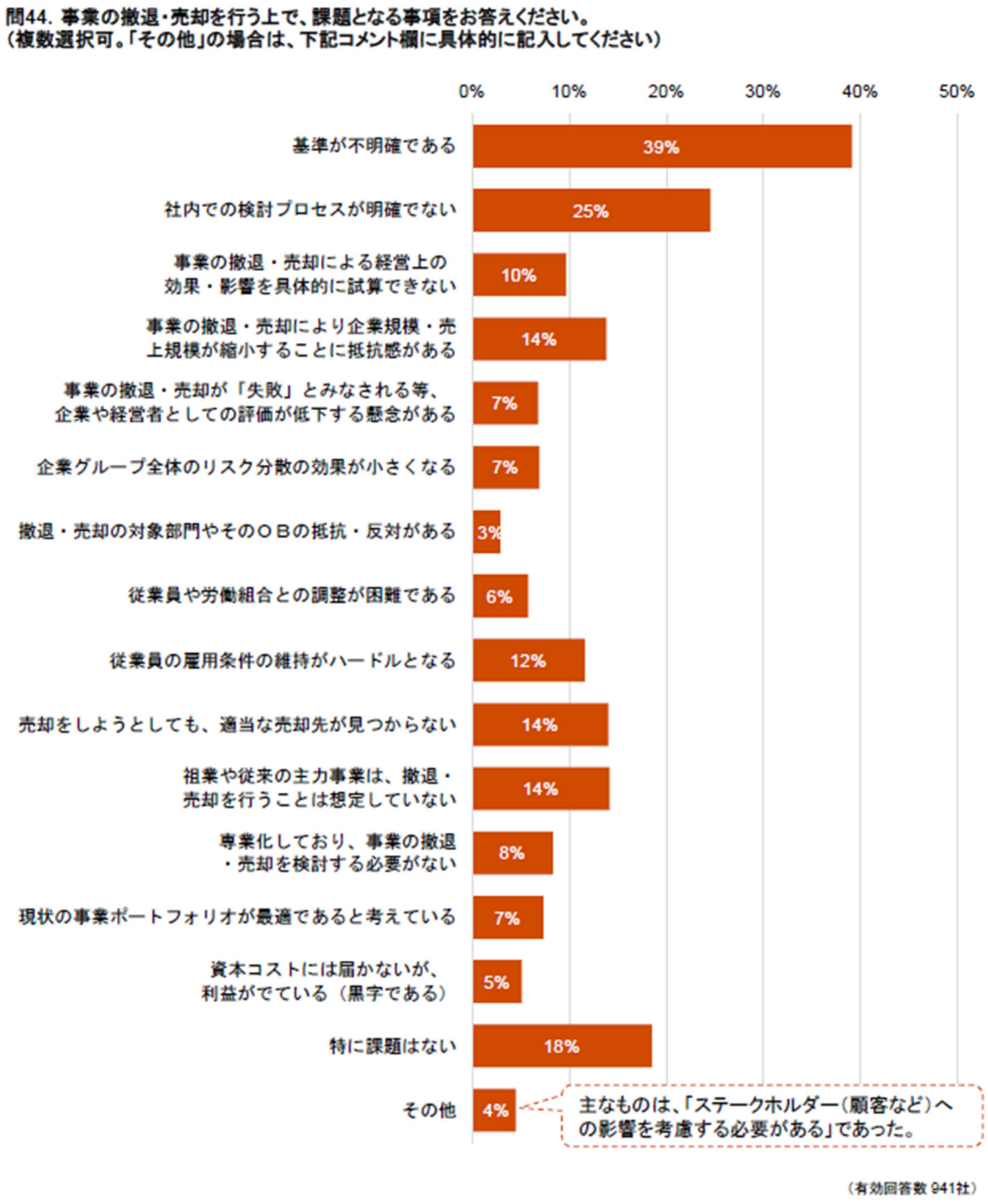
問43. 各事業部門／セグメントの評価にあたり、重視している各事業部門／セグメント別の指標について、優先順位をお答えください。
（それぞれ1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



⑤ 事業の撤退・売却を行う上で課題となる事項

アンケート調査では、事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項について、基準が不明確であると回答した企業が39%、社内での検討プロセスが明確でないと回答した企業が25%あった。

このような現状を踏まえ、事業の切出しを含めた事業ポートフォリオマネジメントを適切に行うための基本的な考え方を示した上で、実施の基盤となる社内の体制整備と事業評価の仕組みについて整理した「事業再編実務指針」が公表されているが、公表から間もない時期でのアンケート調査ということもあり、事業撤退・売却への抵抗感はまだ拭えていないのが実態のようである。



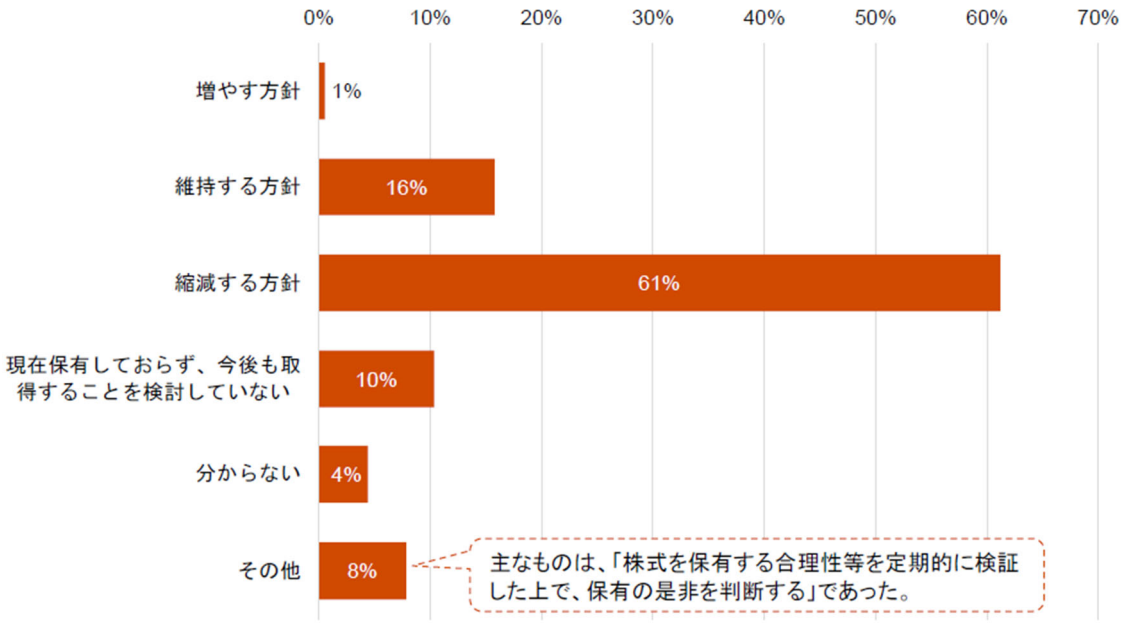
⑥ 政策保有株式の今後の方針

コーポレートガバナンス・コードの原則1-4では、上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針を開示すべきとされ、毎年、取締役会において、個別の政策保有株式について保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきであるとされている。また、補充原則1-4②では、上場会社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しな

いまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行うべきではないとされている。

アンケート調査では、政策保有株式の今後の方針について、縮減する方針と回答した企業が61%ある一方、維持する方針と回答した企業が16%あった。維持する方針の場合は、取引の経済合理性を十分に検証する必要があり、検証できていない場合は政策保有株式を縮減することを検討すべきである。

問45. 政策保有株式の今後の方針についてお答えください。
（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



（有効回答数 958社）

(7) 組織再編

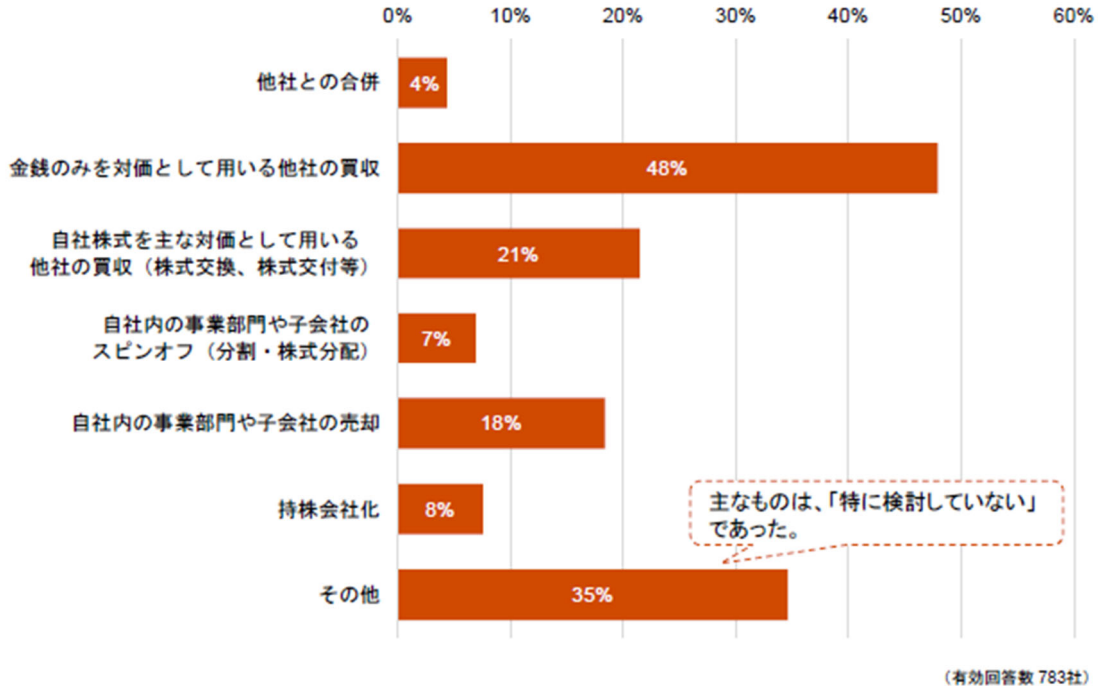
① 今後の組織再編に係る検討内容

組織再編の方法として、株式交付やスピンオフがある。

アンケート調査では、今後の組織再編について検討している内容として、金銭のみを対価として用いる他社の買収と回答した企業が48%、自社株式を主な対価として用いる他社の買収（株式交換、株式交付等）と回答した企業が21%、自社内の事業部門や子会社の売却と回答した企業が18%、持株会社化と回答した企業が8%、自社内の事業部門や子会社のスピンオフ（分割・株式分配）と回答した企業が7%あった。特にスピンオフについては組織再編の方法として検討する企業はまだ少ないのが現状である。また、組織再編税制において見直すべき点については、株式のみ交付要件の緩和（混合対価）、要件の明確化、グループ税制の適用範囲の見直しなどを挙げた企業があった。

問46. 今後の組織再編について検討している内容についてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

※1 自社株式を主な対価：対価の一部に金銭を含む場合を含む。
※2 株式交付とは、令和元年12月に成立した改正会社法（令和3年春施行予定）により創設された組織再編行為の一つで、自社株式等を対価に当該他社を子会社化（完全子会社化に限られない）する手法を指す。
※3 スピンオフとは、自社内の事業部門や子会社を切り出し、独立させる組織再編の手法を指す。自社内のある事業部門を切り出す場合は新設分割、子会社を切り出す場合は株式分配（株式の現物配当）により行う。いずれの場合も独立した会社の株式は元の会社（自社）の株主に交付される。

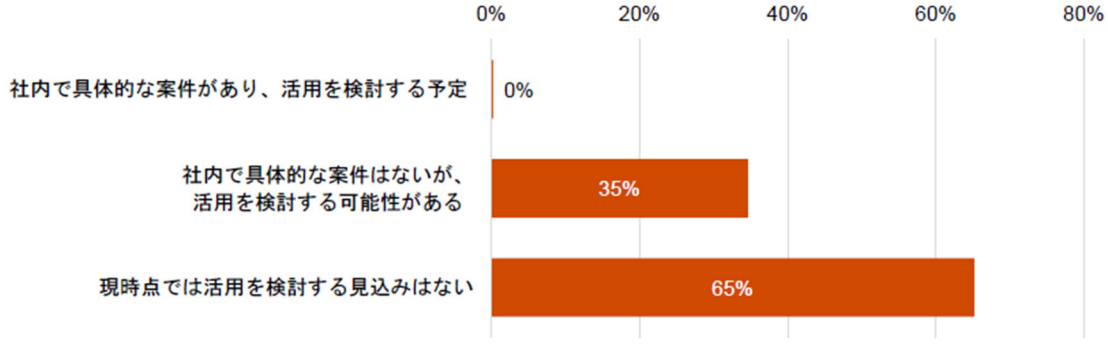


（有効回答数 783社）

② 自社株式を対価として買収するための「株式交付」の活用

会社法改正により、2021年3月1日より自社株式を対価として買収するための「株式交付」という仕組みが使えるようになった。アンケート調査では、社内で具体的な案件があり、活用を検討する予定と回答した企業はごく僅かであり、社内で具体的な案件はないが、活用を検討する可能性があると回答した企業は35%あった。

問47. 会社法改正により、令和3年春から自社株式を対価として買収するための「株式交付」という仕組みが使えるようになりますが、お考えをお答えください。（1つ選択）

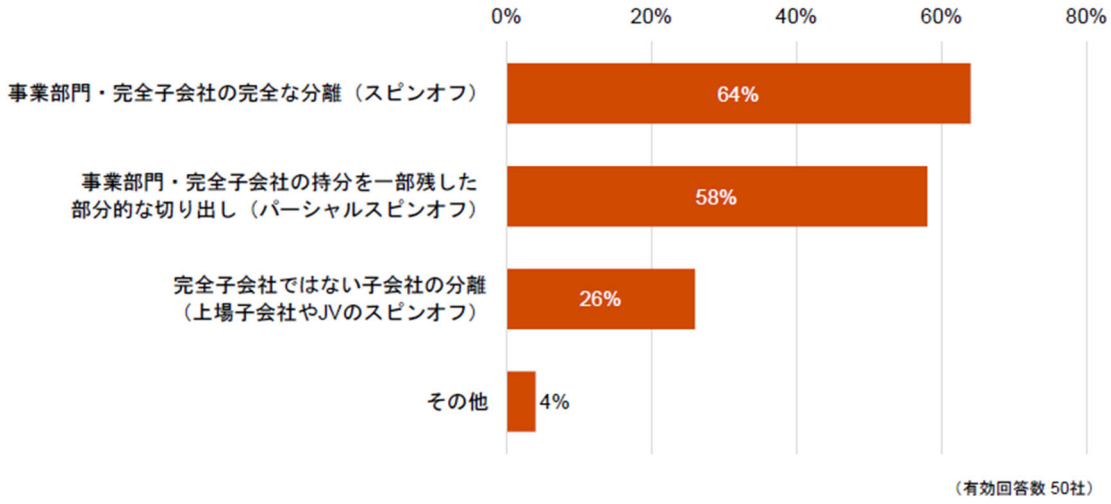


（有効回答数 936社）

③ 自社内の事業部門や子会社の分離に係る検討スキーム

アンケート調査では、自社内の事業部門や子会社を分離することについて、検討しているまたは検討したいスキームとして、事業部門・完全子会社の完全な分離（スピンオフ）と回答した企業が64%、事業部門・完全子会社の持分を一部残した部分的な切り出し（パーシャルスピンオフ）と回答した企業が58%、完全子会社ではない子会社の分離（上場子会社やJVのスピンオフ）と回答した企業が26%あった。

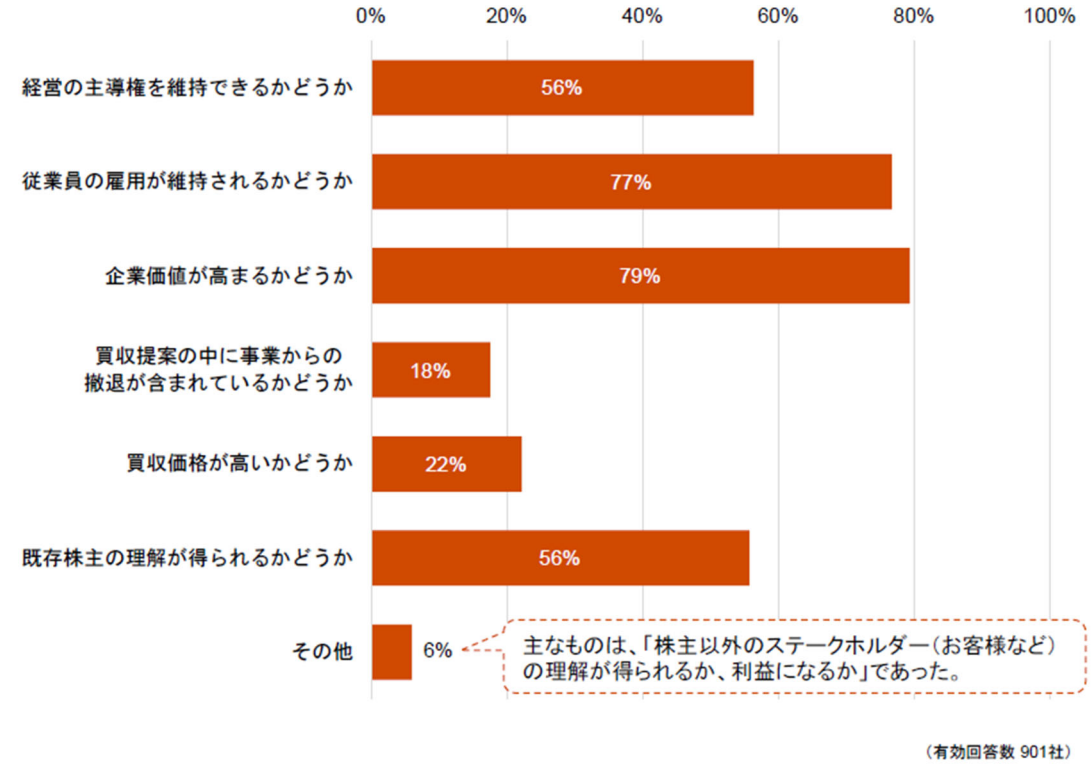
問48. 自社内の事業部門や子会社を分離することについて、検討している又は検討したいスキームを記載ください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



④ 買収提案があった場合の懸念事項

アンケート調査では、貴社への買収提案（貴社もしくは子会社を対象とする買収提案）があった場合に、会社として懸念することとして、企業価値が高まるかどうかと回答した企業が79%、従業員の雇用が維持されるかどうかと回答した企業が77%、経営の主導権を維持できるかどうかと回答した企業が56%、既存株主の理解が得られるかどうかと回答した企業が56%あった。

問50. 貴社への買収提案（貴社もしくは子会社を対象とする買収提案）があった場合に、会社として懸念することは何だと思われますか。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



（有効回答数 901社）

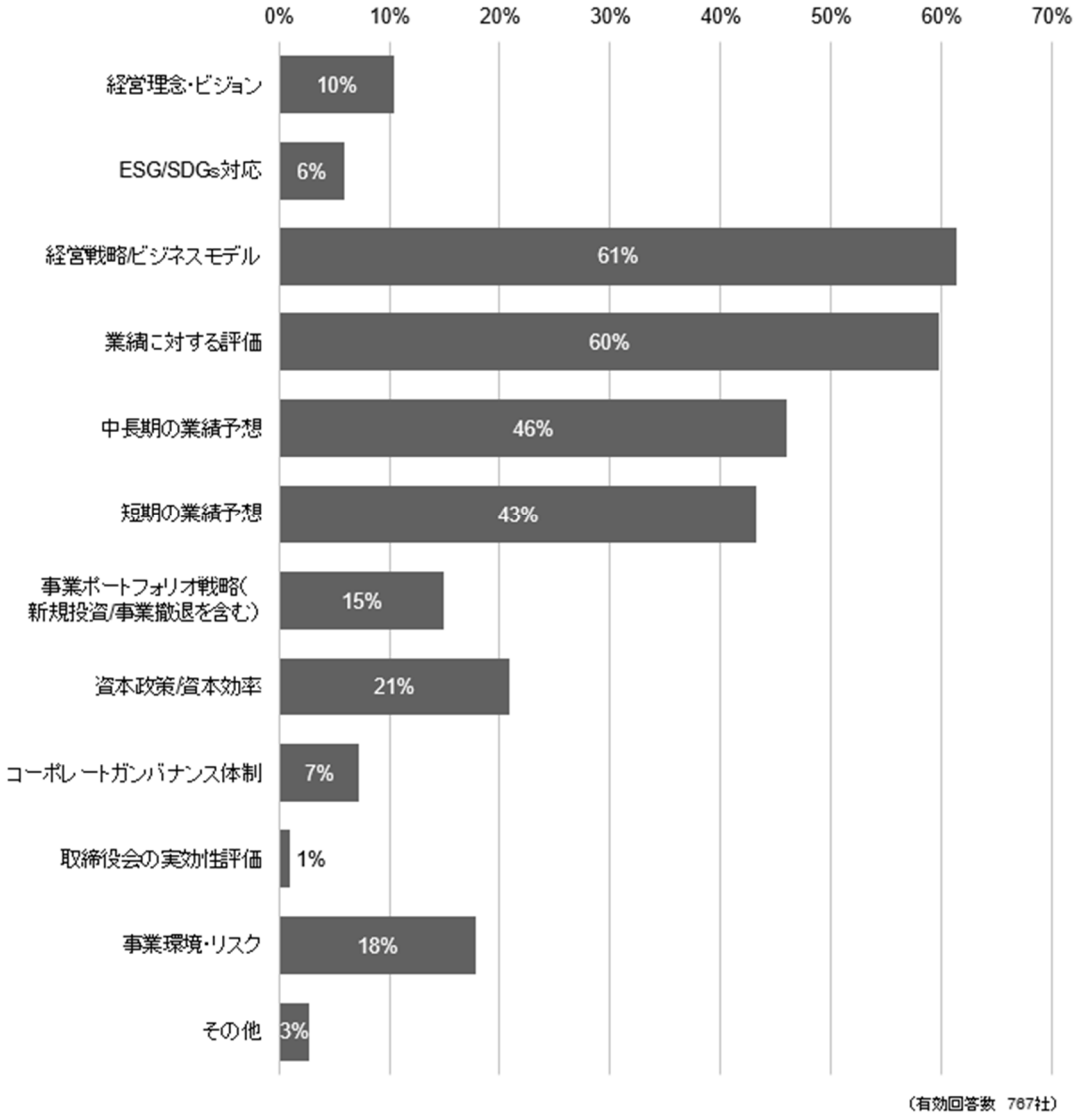
(8) エンゲージメント（投資家との対話）

① エンゲージメントにおける主な議題

アンケート調査では、エンゲージメントにおける主な議題については、経営戦略/ビジネスモデルと回答した企業が65%、業績に対する評価と回答した企業が46%、中長期の業績予想と回答した企業が46%、短期の業績予想と回答した企業が29%あった。ESG/SDGs対応と回答した企業が今年度は24%あり、昨年度は6%であったことから、ESGやSDGsをエンゲージメントにおける議題として取り上げる企業が増えてきていることが読み取れる。

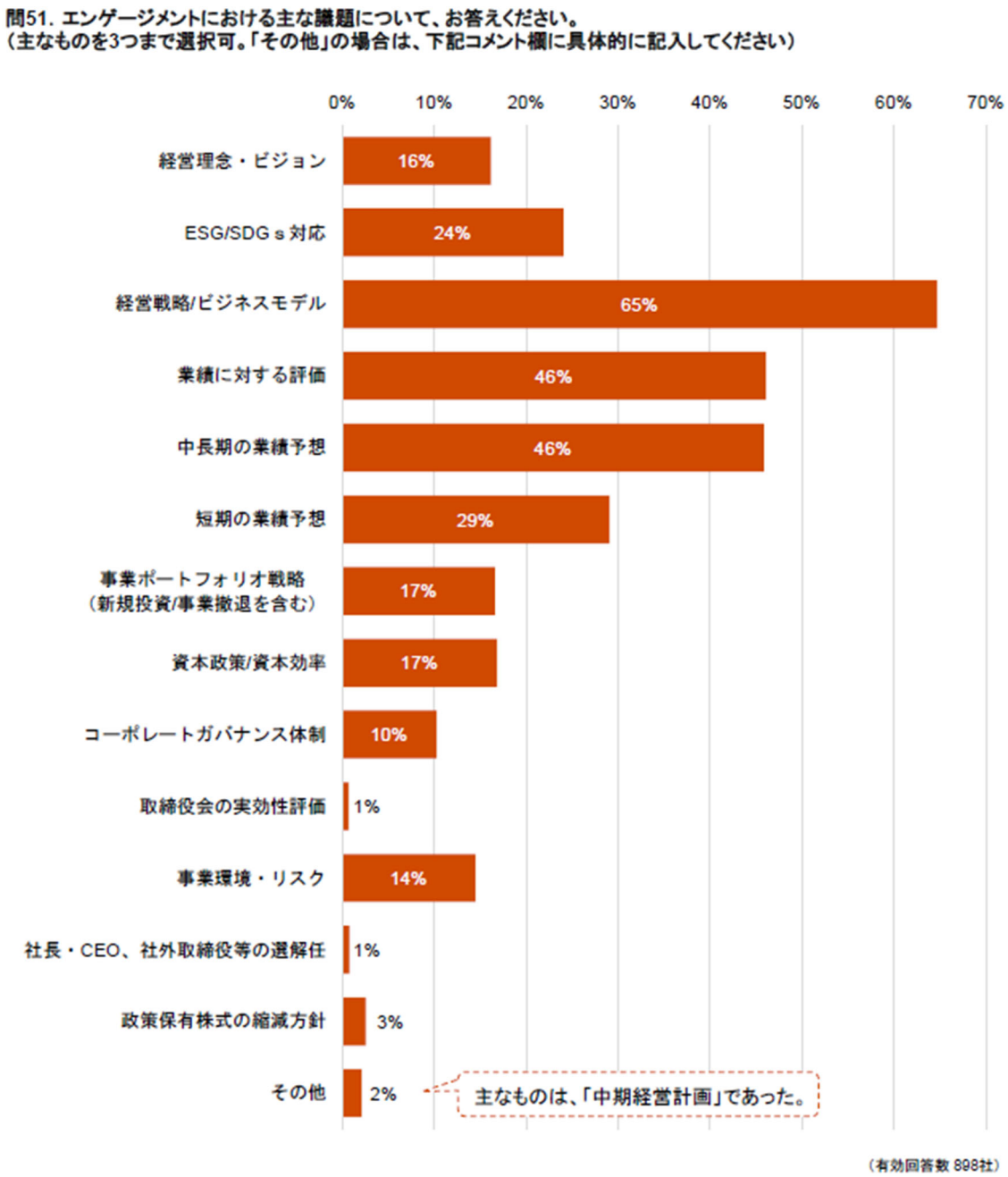
＜昨年度アンケート調査結果＞

問56. エンゲージメントにおける主な議題について、お答えください。
（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



（有効回答数 767社）

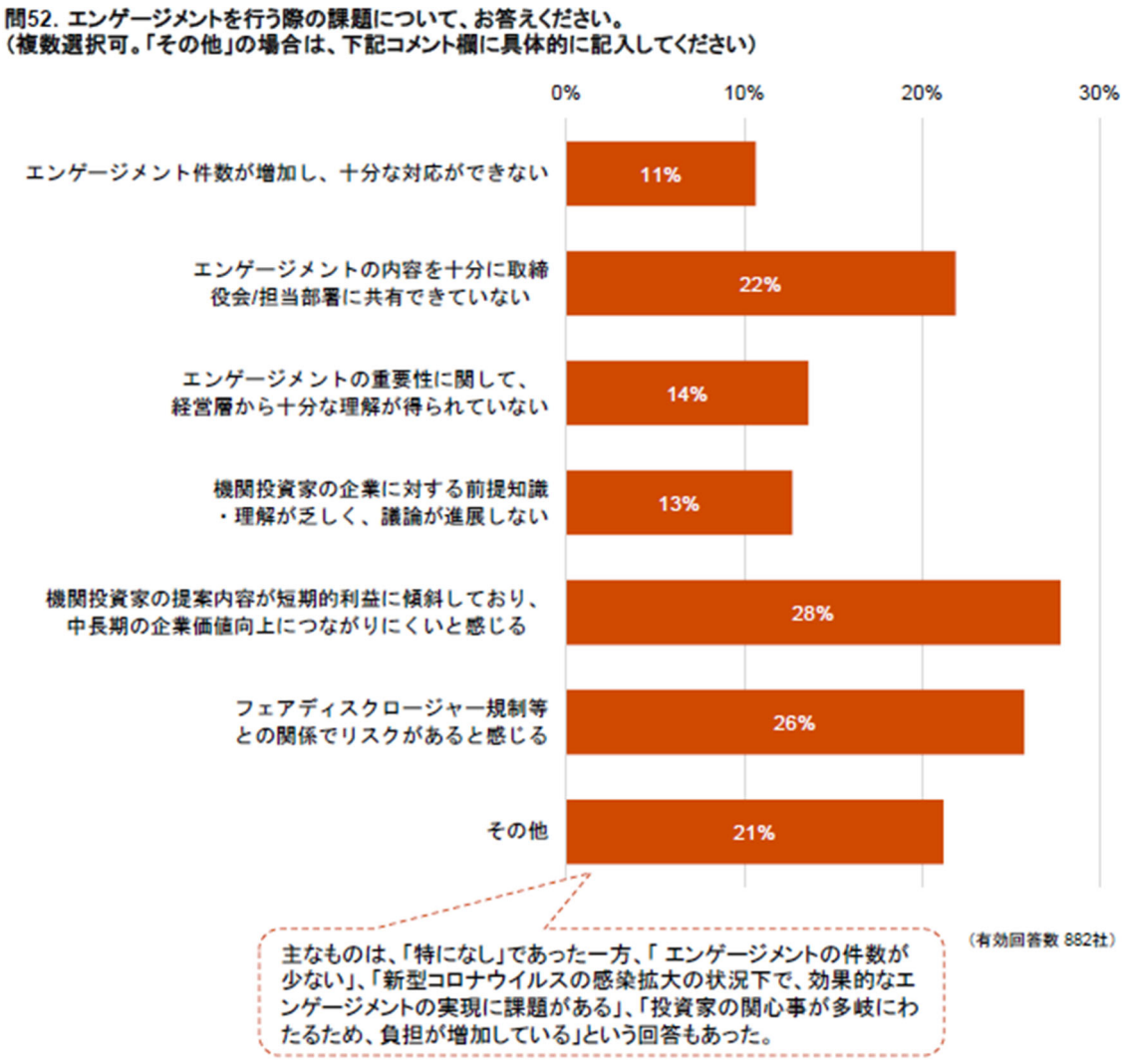
＜今年度アンケート調査結果＞



② エンゲージメントを行う際の課題

アンケート調査では、エンゲージメントを行う際の課題について、機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じると回答した企業は28%、フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じると回答した企業は26%、エンゲージメントの内容を十分に取締役会/担当部署に共有できていないと回答した企業は22%あった。社外取締役ガイドラインでは、社外取締役は、投資家との対話を通じ、投資家が会社の状況をどのように見ているかという資本市場の視点を把握するとともに、投資家の意見に耳を傾け、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に有用となり得るものは、

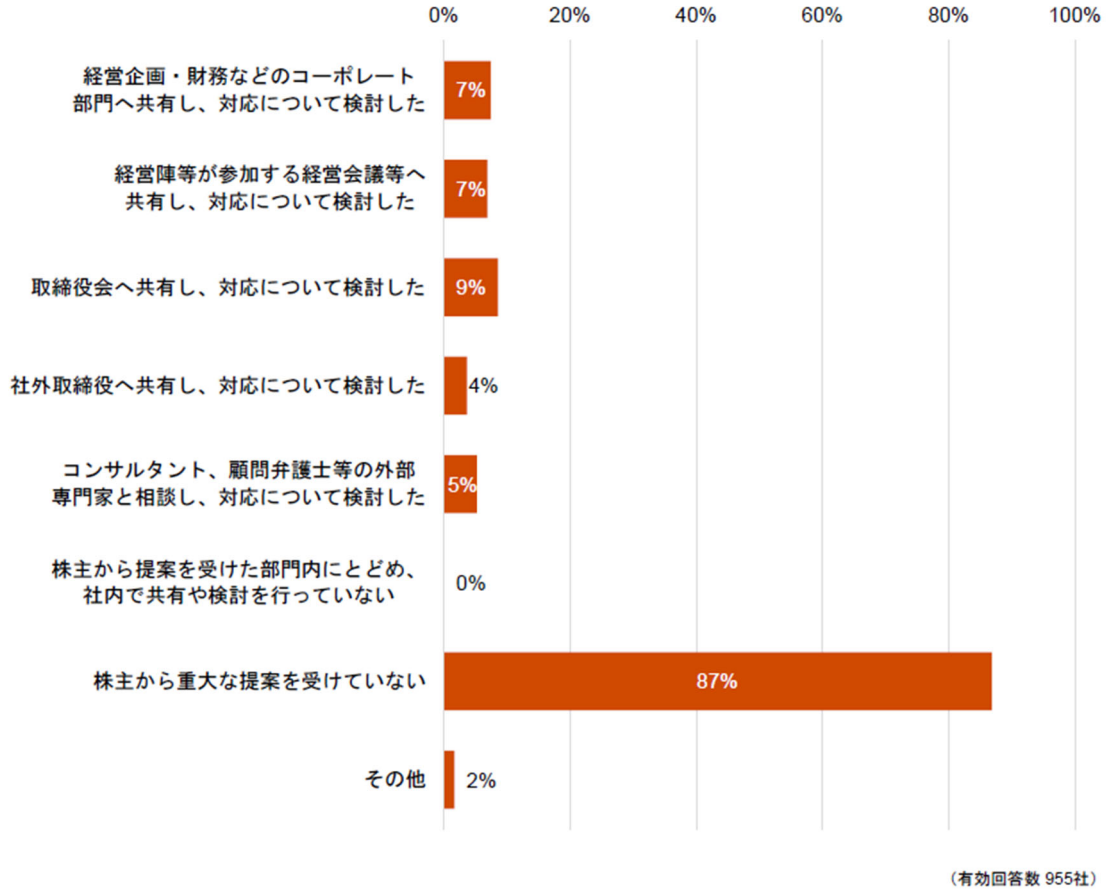
取締役会での議論に反映させる役割を担っており、いわば投資家との窓口（インターフェイス）になることも期待されているとされている。そのため、株主総会、IR説明会や機関投資家との対話の機会等において、社外取締役が積極的に説明を行っていくことが望ましいとされている。エンゲージメントに課題があると感じている企業は、社外取締役の活用を検討することが望まれる。



③ 株主から重大な提案を受けた後の対応

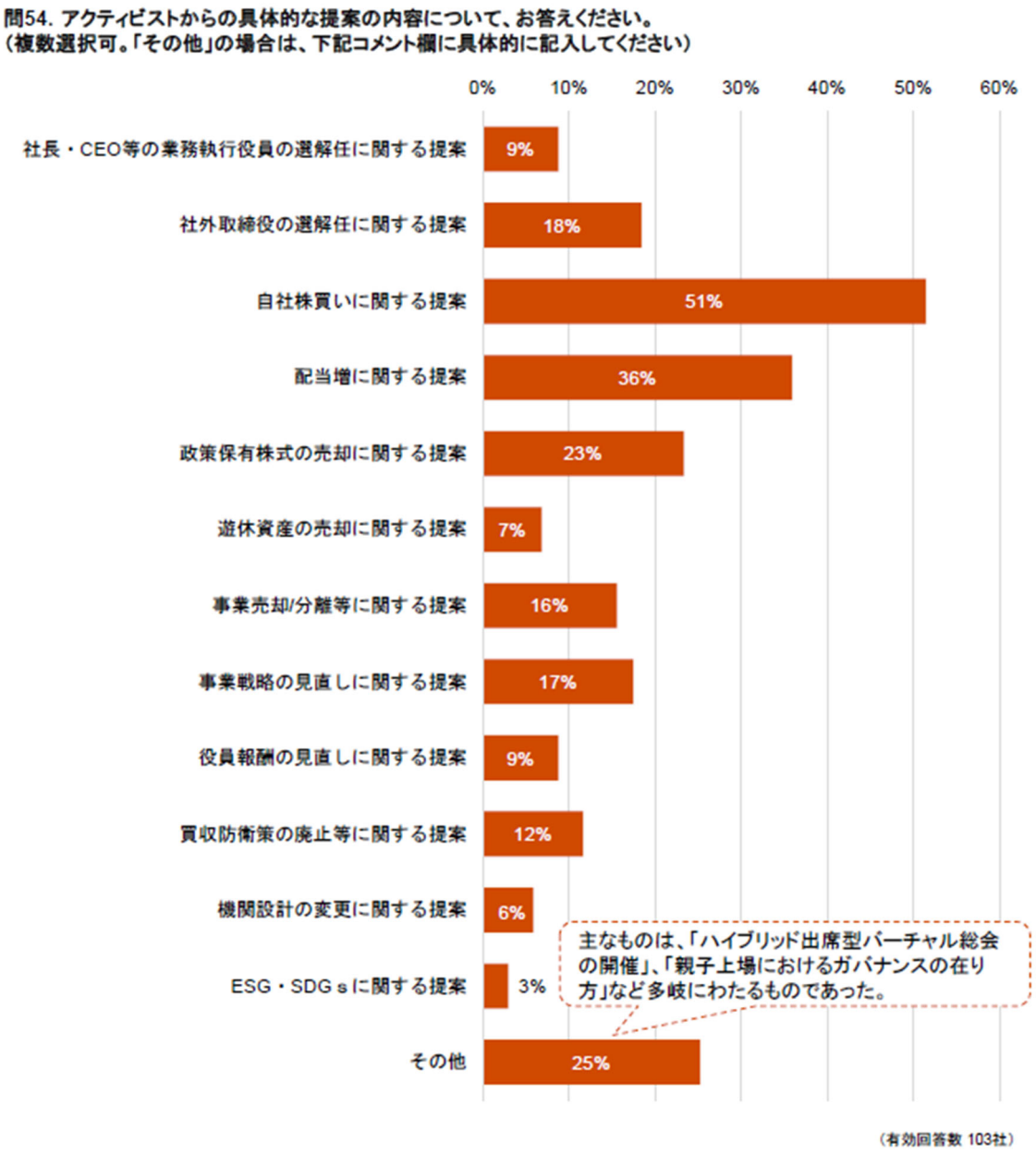
アンケート調査では、株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、株主から重大な提案を受けていないと回答した企業が87%あったものの、株主から重大な提案を受けたことがある企業もあり、取締役会へ共有し、対応について検討したと回答した企業が9%、経営企画・財務などのコーポレート部門へ共有し、対応について検討したと回答した企業が7%、経営陣等が参加する経営会議等へ共有し、対応について検討したと回答した企業が7%あった。

問53. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



④ アクティビストからの具体的な提案の内容

アンケート調査では、アクティビストファンドからの具体的な提案の内容について、自社株買いに関する提案と回答した企業が51%、配当増に関する提案と回答した企業が36%、政策保有株式の売却に関する提案が23%、社外取締役の選解任に関する提案が18%あった。



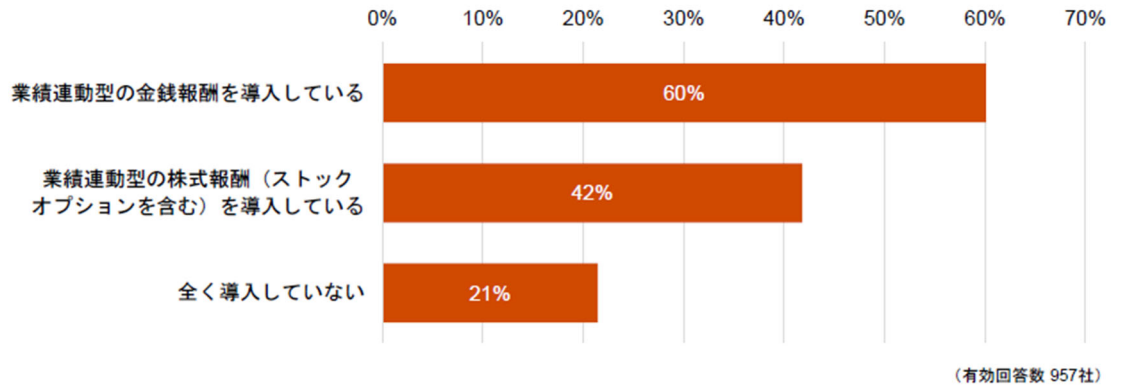
(9) 役員報酬

① 業績連動型の役員報酬制度の導入状況

アンケート調査では、業績連動型の役員報酬制度の導入状況について、業績連動型の金銭報酬を導入していると回答した企業が60%、業績連動型の株式報酬（ストックオプションを含む）を導入していると回答した企業が42%、全く導入していないと回答した企業は21%あった。

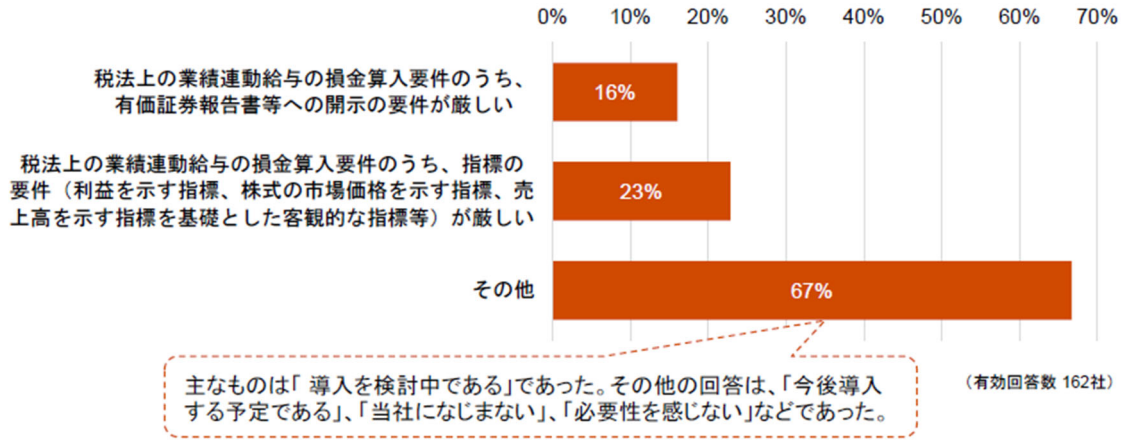
問55. 業績連動型の役員報酬制度の導入状況(※)についてお答えください。(複数選択可)

※ 業績連動型の役員報酬制度とは、会社の業績等により役員報酬として交付される金銭の額や株式又はストックオプションの数が変動するものをいう。確定した数の株式又はストックオプションが交付される場合や持株会は含まれない。



業績連動型の役員報酬制度を導入していない場合、その理由として、税法上の業績連動給与の損金算入要件のうち、指標の要件（利益を示す指標、株式の市場価格を示す指標、売上高を示す指標を基礎とした客観的な指標等）が厳しいと回答した企業が23%、税法上の業績連動給与の損金算入要件のうち、有価証券報告書等への開示の要件が厳しいと回答した企業が16%あり、導入を検討中もしくは今後導入する予定であると回答する企業もあれば、当社にはなじまない、必要性を感じないと回答する企業もあった。

問56. 業績連動型の役員報酬制度を導入していない場合、その理由をお答えください。
(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

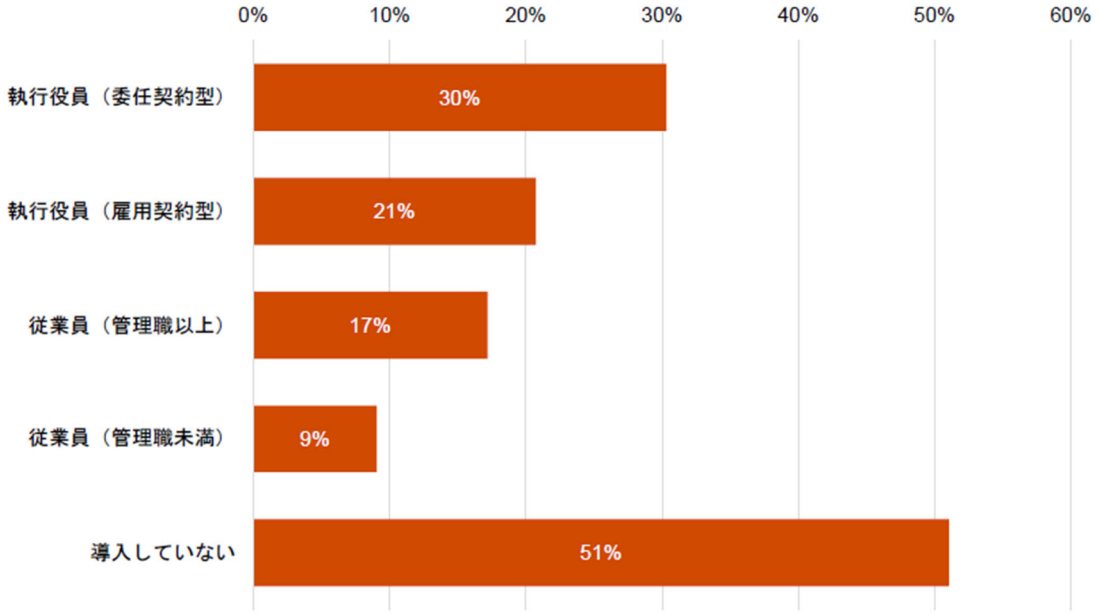


② 執行役員や従業員に対する株式報酬の導入状況

アンケート調査では、執行役員や従業員に対する株式報酬（ストックオプションを含む）の導入状況（業績連動型に限らないが、持株会は除く）について、執行役員（委任契約型）と回答した企業が30%、執行役員（雇用契約型）と回答した企業が21%、従業員（管理職以上）と

回答した企業が17%、従業員（管理職未満）と回答した企業が9%あった。一方、導入していないと回答した企業は51%あった。

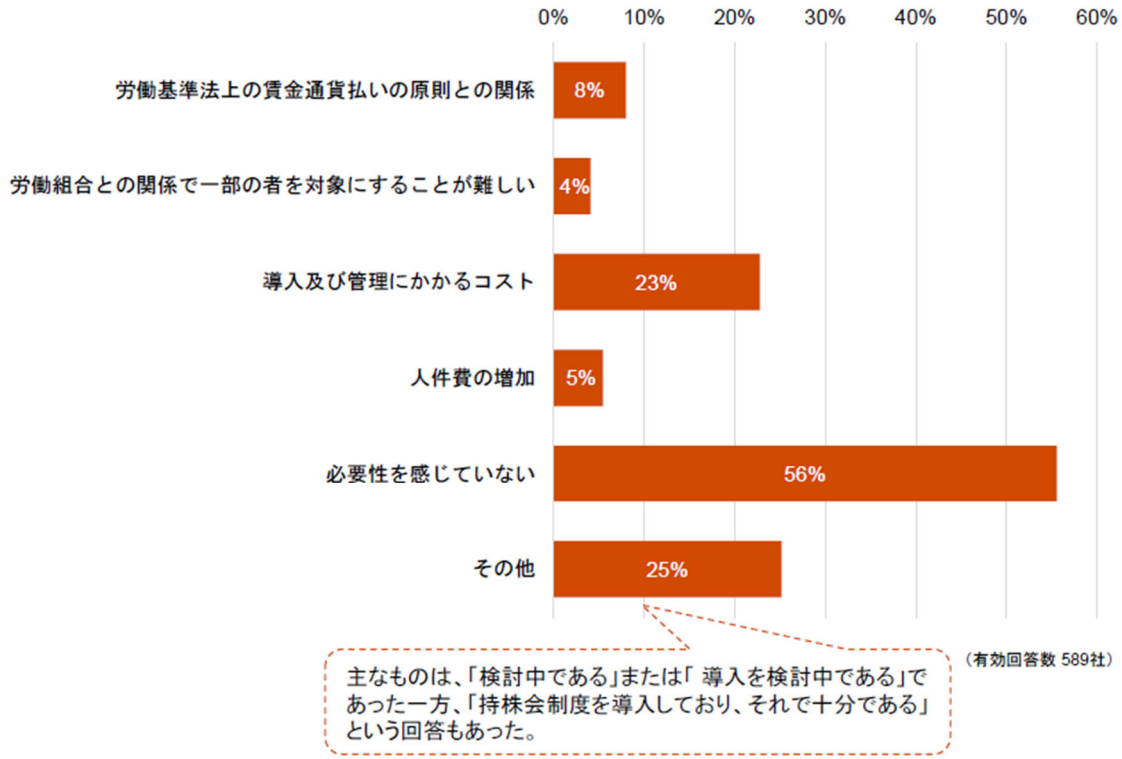
問58. 執行役員や従業員に対する株式報酬（ストックオプションを含む）の導入状況（業績連動型に限らないが、持株会は除く）についてお答えください。（複数選択可）



（有効回答数 960社）

アンケート調査では、執行役員や従業員に株式報酬（ストックオプションを含む）を導入していない理由について、導入および管理にかかるコストと回答した企業が23%あった一方、必要性を感じていないと回答した企業が56%あった。

問59. 執行役員や従業員に株式報酬(ストックオプションを含む)を導入していない理由についてお答えください。
(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)



なお、アンケート調査結果については、【別添資料Ⅱ】 コーポレートガバナンスに関するアンケート調査 2020年度を参照されたい。

Ⅲ. 海外の機関投資家等へのインタビュー調査

1. 調査方法

(1) インタビュー対象者の選定

インタビュー対象者にあたり、日本国外に本拠地があり、日本版スチュワードシップ・コードの受入れを表明している機関投資家（アセットオーナーを含む）を中心に、その他の機関投資家や、グローバル企業、大学教授、コーポレートガバナンスに関連する組織・団体などの合計約100者からなる一覧表を作成し、産業組織課担当者とも相談の上、決定した。

一覧の作成に際して、機関投資家、グローバル企業、大学教授、コーポレートガバナンスに関連する組織・団体などといった属性や、各者のESGや責任投資への関心、その他のインタビュー項目への関連性を考慮した。

なお、本調査における調査対象者数は限定的であるため、何らかの統計的な情報を得るというよりも、インタビューを通じて、実務家からの具体的な生の声を収集することを目的としている。

(2) インタビューのアジェンダ

産業組織課担当者とも相談の上、質問事項を取りまとめ、各者2～3テーマについてインタビューを実施した。テーマや質問事項の検討に当たっては、インタビュー対象者の属性や最近の活動状況を踏まえ、各者に合わせた内容としている。

インタビューのテーマと質問の概要は以下のとおりである。

① グローバルなコーポレートガバナンスのトレンド

- サステナビリティやESG、マルチステークホルダー重視といったグローバルなコーポレートガバナンスのトレンドをどのように捉えているか
- 株主主義とマルチステークホルダー主義の関係性についてどのように考えているか
- 米国のBusiness Roundtableが「企業の目的に関する声明」を公表した背景や企業の取組についてどのように理解しているか
- サステナビリティやESG、マルチステークホルダー重視のトレンドは、企業の経営方針に変化をもたらしたか

② 日本や諸外国におけるコーポレートガバナンス・コードや制度

- 当該地域（インタビュー対象者が拠点としている地域を指す。以下、同じ。）におけるコーポレートガバナンスのトレンド（長期的視点に基づく投資を促進するための政府や証券市場の取組（法制度の整備、コーポレートガバナンス・コードの改訂動向、ガイドラインの整備やベストプラクティスの収集など））

- 日本の上場企業のコーポレートガバナンスの一層の充実のため、どのようなことを期待しているか
- ESGに関する日本企業の現状についてどのように捉えているか
- 日本のコーポレートガバナンスの一層の充実のために、政府や証券取引所はどのような役割を果たすべきか
- 最近の日本企業とのエンゲージメントのテーマやエンゲージメントを行う際の課題（会社側のリソース欠如やエンゲージメント相手のミスマッチ、エンゲージメントの基礎となる情報開示の不足、英語による情報開示の不足、協働エンゲージメント、資産運用会社の利益相反など）

③ 取締役会の役割

- 新型コロナウイルス感染症の拡大により、企業経営が非常に困難で複雑な事態に直面している場合、取締役会は何を優先すべきか
- 取締役会に占める独立社外取締役の割合はどの程度が望ましいか
- 多様性を踏まえた取締役会の最適な構成（世代、性別、国籍等）
- 取締役会の実効性評価（対象：委員会、個々の取締役、ベストプラクティス）
- 取締役会や経営幹部が受けるトレーニング（頻度、テーマ、課題、効果）
- 日本の上場企業のコーポレートガバナンスの一層の充実のため、企業に対して以下のどの点を特に期待しているか
    - ○ 非業務執行の独立社外取締役の割合の増加
    - ○ 取締役会の構成と多様性（性別、国籍、人種など）
    - ○ 取締役会議長とCEOの分離
    - ○ 政策保有株式（持合い株式）の縮減
    - ○ 任意開示を含む適切な情報開示と透明性の確保
    - ○ 指名委員会・報酬委員会の活用
    - ○ 取締役会の実効性評価、実効性評価への第三者機関の利用
    - ○ エンゲージメントの充実、投資家の協働エンゲージメント
    - ○ その他

④ 投資家の役割

- パッシブ運用の機関投資家と、アクティブ運用の機関投資家やアクティビストとの相互補完的な関係がコーポレートガバナンスに与える影響についてどのように考えるか
- ESG投資といった長期的なサステナビリティを重視するトレンドが見受けられるが、これを踏まえた今後の動向の予測と中長期的な投資方針・戦略の変化

- アセットオーナーが、資産運用会社を選択する場合やその報酬を決定する場合に、どのような点を考慮しているか。また、長期的なパフォーマンスと報酬を関連させるためにどのような点を考慮しているか
- 投資先とのエンゲージメントにおいてどのような点を重視しているか
    - ○ 取締役会の構成と多様性
    - ○ 任意開示を含む適切な情報開示と透明性の確保
    - ○ 中長期的な投資方針と関連する財務戦略
    - ○ 事業ポートフォリオの最適化への取組（事業再編、M&A、事業の売却など）
    - ○ 少数株主の権利保護
- 議決権行使を行う場合に、どのような点を考慮しているか

⑤ 投資家に対する情報開示

- 企業の長期的な戦略テーマについて、企業と投資家との間のコミュニケーションを促進するために、財務情報開示や非財務情報開示を改善するには、どのような方法が考えられるか
- 株主総利回り（TSR）、資本の収益性指標（ROE、ROIC等）、成長性の指標（売上高成長率等）、記述情報（経営戦略、コーポレートガバナンス）などの開示についてどのような要素が重要と考えているか

⑥ 事業ポートフォリオの最適化

- 事業ポートフォリオの再編に積極的に取り組んでいる経営者を適切に評価・支援するために、投資家はどのように対応すればよいか
- 事業ポートフォリオの最適化を進めるために、どのような業績指標を重視しているか
- 事業ポートフォリオの最適化を進めるための経営管理体制の構築や、パフォーマンスの測定を精緻化するための工夫
- 事業ポートフォリオの最適化や事業の分離、コングロマリットディスカウントの状況からの改善を行う際の課題とその対応方法
- 事業部門をスピンオフした目的やスピンオフされた会社の株式の保有や売却の方針、スピンオフされた会社の株式保有に関する規制

⑦ 株主総会・バーチャル株主総会

- 日本企業の株主総会において改善が求められる点は何か
- 当該地域では、バーチャルオンリー型の株主総会の開催が制度的に認められているか（新型コロナウイルス感染症の拡大による一時的な措置か、それとも恒久的な制度か）

- バーチャル株主総会を開催した理由や目的、利点
- バーチャル株主総会を開催する場合における課題とそれらへの対処方法（株主の権利と機会の保護、新技術の導入、法規制の遵守など）
- 新型コロナウイルス感染症の拡大により、株主総会やその他の機会における企業と株主やその他のステークホルダーとのコミュニケーションはどのように変化したか
- 制度的に認められた場合、今後もバーチャルオンリー型の株主総会の開催を継続していきたいと考えているか

(3) インタビューの方法

インタビューの実施にあたっては、コロナ禍で移動が制限されたことも踏まえ、ウェブ会議システムを利用しオンラインで実施した。インタビュー対象者、産業組織課担当者およびPwCあらた有限責任監査法人の担当者がオンラインで参加し、60分から90分のインタビューを実施した。

2. 調査結果

22者の機関投資家やグローバル企業、大学教授、コーポレートガバナンスに関連のある団体・組織の方々（うち2者は、日本国内子会社）にご協力をいただき、インタビューを実施した。

本インタビューを通じて、グローバルなコーポレートガバナンスのトレンド、これまでの日本のコーポレートガバナンス改革への評価およびこれからの課題等についての認識を深めることができた。以下はインタビューで得られたコメントのテーマ別の要旨とコメントの抜粋である。

(1) グローバルなコーポレートガバナンスのトレンド

① 海外機関投資家等によるサステナビリティ・ESG重視の姿勢

インタビューでは、投資家やコーポレートガバナンスに関連のある団体・組織の方々を中心に、サステナビリティやESGを重視するコメントが多く寄せられた。機関投資家からは、長期投資を行う機関投資家にとって、企業のサステナビリティは長期的なリターンを得るための投資プロセスの中心である、サステナビリティやESGに対して企業がどのような報告をしているかだけでなく、実際にどのように行動しているかに注目している、また、気候変動やサステナビリティに関する規制等が今後も継続的に変化することが予想される中で企業が生き残るためには、このような規制に柔軟に対応する必要がある、などのコメントが寄せられた。また、機関投資家の中には、ESGの要素を投資プロセスに既に織り込んでいるものや、二酸化炭素排出量の大きな企業に対して協働エンゲージメントを実施し、企業に対応を求めているというものもあった。

他に関連するコメントでは、ESGが注目されているものの、企業には、利益の獲得、配当や投資を行うことが期待されているというものや、ESGに関して新しいことを始めるよりも、今までの活動がEとSにどう当てはまるかを明確にすることが重要であるという提言、サステナブルや短期・長期が何を意味するかは企業のビジネスによって異なるという指摘もあった。

以下ではインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。（各コメントの最初に記載した、【投資家】【教授】【団体】【企業】【その他】はインタビュー対象者の属性を表すものである）

- 【投資家】 アセットオーナーとして受益者のために投資から利益を得ることがもちろん重要であるが、それと同時に企業のサステナビリティや、社会への影響や社会のサステナビリティも考慮しなければならない。
- 【投資家】 ESG投資に関しては、全運用資産においてESGをインテグレーションする取組をほぼ完了した。ESGへの認識・必要性は、社外に対する透明性とともにますます高まってきている。
- 【投資家】 ESGを企業評価に統合する時に重要視しているのは、リスクである。ESGリスクマトリックスに基づく質問とコーポレートガバナンスに関する質問を企業に回答してもらい、取締役会の独立性等も検討事項に含めて分析を行う。分析後は数値スコア（環境30%、社会30%、ガバナンス40%という構成）により企業をランク付けし、業界数値との比較でスコアを調整する。そのESGスコアはリスク管理フレームワークにフィードバックされる。
- 【投資家】 私たちは長期的な投資をしているため、企業のサステナビリティは私たちの投資プロセスの中心的関心事項である。ESGの要素は、投資家や規制当局からも注目されており、より明示的になってきている。企業がサステナブルであるためには、これらの問題にも対処しなければならない。
- 【投資家】 私たちのグローバルエクイティポートフォリオの分析の結果、二酸化炭素排出量の半分以上が、ポートフォリオ内の比較的少数の企業の排出によるものだと分かったため、他の投資家等と協働してこれらの企業にエンゲージメントしている。これらの企業は、TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）フレームワークに沿った開示や、気候リスクを踏まえた開示を改善しようとしている。企業にも私たち長期の投資家と同様に長期的視点で気候リスク等を考えてもらいたい。
- 【投資家】 日本企業による環境課題に対する取組は、TCFDコンソーシアム等を通じて広く認知されており、今後のESG投資への実際の取組についてもグローバルからの期待が集まっている。
- 【教授】 一部の機関投資家は、英国政府に対し、気候変動に関連して20年前に導入した「Say on Pay」制度に似た「Say on Climate」（企業の気候変動に関する方針に対し株主総会決議を通じて意見表明する制度）を導入するよう提言した。
- 【投資家】 気候変動に関する規制は、リスクが高まるとともに5～10年で変化してくると思う。気候変動のリスクだけでなく、消費者や投資家の方向性の変化や、主要な政策や規制の変化を考慮して戦略を立てなければ、企業が生き残ることは難しいと思う。
- 【団体】 ESGが注目されており、投資家は企業に対してESGリスクの開示やESGリスクについて考えてもらいたいと思っているものの、投資家はこれまでと同じように、企業が資本を効率的に活用し、利益を獲得し、配当や投資を行うことを忘れてはならない。

- 【団体】 サステナブルが何を意味するかは、企業によって異なる。例えば、石油系企業は、投資判断をする際には30～50年先を考慮するが、食品企業にはそれは当てはまらない。長期的な価値創造を促進するには、投資家にも長期的に株式を保有してもらうようにしなければならない。主要な資産運用会社から、長期的な価値創造を推奨する文書が公表された。フランスでは、政府が長期投資を推奨すべきかに関する議論が行われている。
- 【投資家】 適切に事業を運営している良い企業であれば、最初から環境に影響を与えないように考えていると思うし、サステナブルに商品を作り出す方法を考えると思う。何かを新しく始めるというよりは、今までどんなことをしてきて、それがどのようにEとSに当てはまるか明確にしていくことが重要だと思う。

② 株主主義対ステークホルダー主義の議論

株主を優先するかステークホルダーを優先するかという点について、インタビューでは、ステークホルダー重視の動きが見られるというコメントもあったが、他方で、株主主義対ステークホルダー主義は相反するものではなく、企業はステークホルダーを考慮することで価値を創造し、株主に還元できるという内容のコメントも多く見られた。

以下ではインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【教授】 株主主義対ステークホルダー主義は、世界的なコーポレートガバナンスの中核的トピックとして、1930年代から政策立案者も交え、長年に渡って議論されている内容である。一方に傾くと人々はその欠点に気づき、もう一方の主張に傾き始める。社会情勢の変化により、現在はステークホルダー主義に傾いている。
- 【団体】 株主にとってより平等な競争環境が重要と考える。企業は、幅広いステークホルダー（従業員、顧客等）を考えずに経営することは出来ない。したがって、株主の優位性と幅広いステークホルダーの優位性の議論は、人工的な多様性の議論ともいえるものの、幅広いステークホルダーとの関わりについて、明確なポリシーを設定するよう企業に圧力が加えられていることは明らかである。
- 【教授】 企業に対する世間からの注目が高まったことによって、企業はステークホルダーとのコミュニケーションの仕方も考慮しなければならなくなった。例えば、内部告発者は、現在では、ソーシャルメディアで告発することによって何らかのリアクションを起こすことができる可能性がある。そのため、企業は、各ステークホルダーとより直接的にコミュニケーションを取る手段を確保することが新たに求められている。
- 【投資家】 株主主義対ステークホルダー主義は相反するものではないと思う。株主以外のステークホルダーを考慮しなければ、結果的に価値の最大化にはつながらない。長期的で持続的なリターンを得ようとするならば、どちらのことも考えなければいけないと思う。ベン図の共通部分のイメージである。
- 【団体】 企業は株主と、企業に関連のあるステークホルダーのために価値を生み出さなければならない。「関連している」ということが重要である。誰が関連しているかは、その活動や地理的要因等によって異なる。取締役会が関連しているステークホルダーを特定し、その意見を考慮することを推奨している。その意見が企業の戦略に反映されていることが望ましい。
- 【教授】 株主は、市場を通じて企業を監視しているし、株主だけに議決権がある。企業の業績や行動が良くない場合に、物が言え、規律を課すことができるのは株主である。どの企業も、モニタリングされていることも考慮していると思うので、資本市場への露出が鍵となる。

- 【団体】 株主とステークホルダーの話をする際に「バランス」という表現をするのは適切でないと思う。取締役会は、全員を喜ばせる決定をすることはできない。バランスを取るというよりは、考慮はするという形である。
- 【団体】 企業は、関連しているステークホルダーを考慮しなければならず、そうでなければ競争力を失う。しかし、取締役がすべてに責任を負うとすることは難しく、ステークホルダーに関することはソフトローで示すことにとどめたほうが良いと思う。

③ 米国のBusiness Roundtableの“Statement on the Purpose of a Corporation”

米国のBusiness Roundtableは“Statement on the Purpose of a Corporation”（企業の目的についての声明）を2019年8月に公表し、従前の株主主義からステークホルダー重視の姿勢を示した。この声明に関しては、株主主義であった米国のCEOが環境や社会的な変化を認識していることが示されたものであるというコメントの他、象徴的なものにとどまる、CEOの個人的な賛同であって企業の開示資料等に明記されたものではない、CEOが賛同したからといってステークホルダー主義の方向に企業の活動が変化したという相関関係はないといった指摘も多く寄せられた。また、経営陣がステークホルダーにコミットするためにはストックオプションとは異なるインセンティブが必要という意見もあった。

日本企業については、欧米と比べてステークホルダー主義寄りのため、もう少し株主主義寄りの動きが良いのではないかという指摘が投資家から寄せられた。

以下ではインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【団体】 Business Roundtableは、世界的に環境や社会的な変化が起こっていることを強く認識していると思う。声明を表明したのは、大企業が自己中心的に利益を考えているのではなく、世界の一員として、環境問題等に対応しているということを示したかったのも理由の一つだろう。投資家も、企業の中だけでなく、企業の周りで何が起こっていて、企業がどのように対応しているかについて、以前よりも関心を持っている。ビジネスだけでは世界の問題は解決できないが、ビジネス無しでは問題は解決できない。ビジネスはソリューションの一つであると思う。
- 【投資家】 Business Roundtableの声明に対する賛同が、取締役会レベルではなく、CEO個人レベルの方が多いという調査結果もある。CEO個人の表明にとどまらず、開示資料等に明記される形のほうがより効果があると思う。声明に賛同したことを開示資料等に明記するようにという株主提案もあった。
- 【投資家】 Business Roundtableの声明に経営者が賛同したといって、実務的な変化が生じたか否かには議論の余地がある。経営者が声明に賛同したことをきっかけに企業の活動が変化し、株主以外のステークホルダー主義にシフトしたという相関性はないという調査結果もある。
- 【教授】 ここ数十年、CEOは株主から厳しく監視されてきたが、Business Roundtableの声明は「もう十分だ」と表明しているのかもしれない。経営陣の裁量の広がりと、ステークホルダーに対するコミットメントに相関性はないと思う。コミットするためにはインセンティブが必要だと思うが、経営陣の報酬は引き続きストックオプション等で支払われているため、声明に賛同したところで実際に何かが変わることはないと思う。

- 【団体】 Business Roundtableの声明は、もともと欧州では議論されていたことなので、特に新しいものではない。中小企業が対応するには難しいかもしれないが、大企業には競争力の一部であるし、より透明性のある開示を求められるので良いと思う。
- 【団体】 フランスでは、強制力はないが企業の目的（“Entreprise à Mission”）を表明するよう求める法律（PACTE Act no. 2019-486）がある。新型コロナウイルス感染症の拡大の影響により、企業は以前よりも、戦略、従業員、カスタマーリレーションやリスクとそのインパクトを見直すようになった。
- 【投資家】 新型コロナウイルス感染症の発生以降、さまざまな問題が明るみに出てきたと思う。Business Roundtableの声明のように、企業の目的、社会的影響等がより議論されるようになり、ダブルマテリアリティの考え方（財務上のマテリアリティと環境・社会上のマテリアリティの両方を考慮する考え方）も浸透してきていると思う。
- 【投資家】 日本企業は、欧米と比べてステークホルダー主義寄りのため、もう少し株主主義寄りの動きが良いと思う。Business Roundtableの声明は、日本に当てはめて考えると少し違うかもしれない。

④ 経営者の役割とコーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスのトレンドについてのコメントの中には、経営者の役割に関するものもあった。具体的には、ステークホルダーや環境に配慮した経営を行う責任は経営者にあり、コーポレートガバナンスは、経営者がステークホルダーや環境に関する問題を適切に取り扱っているかを監視し、インセンティブを与える役割を担っているという考えである。日本のコーポレートガバナンス改革によって、日本企業の経営者も、結果を出していない場合に、市場からのプレッシャーを受ける方向に変化していると評価するコメントもあった。

以下ではインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【投資家】 経営者の判断が理にかなっていると思われるならば、投資家はスチュワードシップの責任を果たせる限りにおいて、経営者の判断に委ねるべきだと思う。企業や事業の重要な利点の一つは、経営（者）の質である。
- 【教授】 経営者がやるべきことは、物事が急速に変化する状況において、不確実性を減らし、結果としてより良い意思決定を行えるよう十分に学んでおくことだと思う。多くの情報を得て、物事がどこに向かっているかを察知するためには、日頃の努力と質の高い人材を配置することが必要だと思う。また、上場企業の経営者の行いは資本市場によって評価される。
- 【投資家】 コーポレートガバナンスは、上場企業の経営者が価値を作る責任を忘れないように存在していると思っている。法律やルールを守って価値を作るということがコーポレートガバナンスの大きな責任だと思う。また、環境や人材は当然守るべきものであり、守れない企業は価値を生み出せないと思う。
- 【教授】 ステークホルダーや環境は重要であり、適切に扱わなければならないが、それは経営陣の役割である。経営陣はビジネスが効率的に運営されるようステークホルダーをまとめる必要がある。そのためにはインセンティブが必要だと思う。インセンティブには業績が悪ければ交代させられるということも含む。経営陣が倫理観を伴った行動をしなかったり、ステークホルダーを不適切に扱ったりする状況下で、経営陣にどう対峙するかというところでコーポレートガバナンスが役に立つ。
- 【教授】 外部から業績を監視されているということを経営陣が理解していれば、何か起きた際にもっと早く対応するようになると思う。かつての日本企業は、状況が相

当悪化しない限り行動を起こしていなかったと思うが、近年の日本のコーポレートガバナンス改革では、結果を出していないマネジメントは市場からのプレッシャーにさらされる方向に動いていたと思う。

(2) 日本や諸外国におけるコーポレートガバナンス・コードや制度

① コーポレートガバナンス・コードや制度に関するコメント

コーポレートガバナンスに関して、法令や規則によるハードローは最低限にとどめ、コーポレートガバナンス・コードやガイドライン等といったソフトローによって改革を進めることを評価するコメントが見られた。また、コーポレートガバナンス・コードはコンプライオアエクスプレインの方法で対応されるが、コンプライしなかった場合においては、エクスプレインが重要であるという指摘や、コーポレートガバナンス・コードやガイダンスの内容が企業に実装されるためには、投資家とのエンゲージメントが必要という指摘もあった。

英国では2018年にコーポレートガバナンス・コードが改訂され、株主以外のステークホルダーにも焦点が当てられている。改訂された英国のコーポレートガバナンス・コードでは、取締役会と従業員の関わりを説明することが求められている。

以下ではインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【団体】 ハードローとソフトローに関して、ハードローは最低限のことを定めるにとどめるべきだと思う。それ以上は、より柔軟に対応可能なコーポレートガバナンス・コード等のソフトローで定めていく方が良いと思う。コーポレートガバナンス・コードはフレキシブルに対処でき、とてもポジティブな結果をもたらしたと思う。
- 【団体】 コーポレートガバナンス・コードに関して、仮にコンプライできなかった場合には、コンプライできなかった理由をエクスプレインすることが重要である。エクスプレインをすることにより、投資家はその企業や業界に関して新たに知見を得ることができる。
- 【団体】 ガイダンスとルールが実際に影響を与えるかどうかは、企業や取締役会のリーダーシップ、取締役会と経営陣の関係、企業文化に大きく依存する。コーポレートガバナンス・コードに基づいて企業が実施し、コンプライオアエクスプレインの方法によって開示した内容を規制当局や証券取引所はモニターするが、実際には投資家が企業とエンゲージメントする中で実装される。
- 【投資家】 コーポレートガバナンスに関する基準や実務は、国によって異なるが、少数株主の利益の保護や取締役会の透明性・多様性のように、一貫する根本的な考慮事項があると考えている。私たちは、各国のコーポレートガバナンス・コードを、比較する際の基礎としている。そのため、それらのコーポレートガバナンス・コードには透明性を求め、継続的にアップデートされることが必要だと考えている。
- 【団体】 英国と他国のコーポレートガバナンス・コードとの違いは、英国のコーポレートガバナンス・コードでは、取締役会と従業員の関わりを説明することが求められている点にあると思う。これは、資本主義に対する不信感の高まりと企業の倒産があったことで、企業に対して、誠実さや取締役会の責任を明らかにすることを求める声が高まったためである。英国のほとんどの企業では、従業員に関する問題を担当する専任の取締役が置かれている。（注：英国の2018年改訂コーポレートガバナンス・コードでは従業員とのエンゲージメントに際して3つの選択肢の一つまたは複数を採用することが推奨されている。i)従業員との対話を担当する独立取締役の特定、ii)

従業員との対話のためのアドバイザリーパネルの設置、iii）従業員からの独立取締役選任）

② 日本のコーポレートガバナンス・コードに関するコメント

コーポレートガバナンス改革による日本企業の進歩を評価するコメントが見られた。その一方で、コーポレートガバナンス・コード等について徐々に厳しくすることが望ましいといった提案や、日本企業のコーポレートガバナンスは改善されつつあるが、欧米企業と比べ動きが遅いという厳しいコメントも投資家からいくつか挙げられた。日本企業のコーポレートガバナンスの進化が遅い理由として、機関投資家が日本企業にプレッシャーをかけられていないのではないか、政策保有株式が他の株主の意見を経営者に届きにくくしているのではないか、機関投資家による協働エンゲージメントが行いづらい環境にあるのではないかという指摘があった。

日本の制度に関しては、TOBにおける株主保護や協働エンゲージメントなどについて、法律や規制のようなハードローの改善が望まれるという意見もあった。

以下ではインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【教授】 日本のコーポレートガバナンスの歴史は、ステークホルダー主義であったと思う。もっと言えば銀行中心主義であり、従業員の雇用も守られていた。上場企業は資本市場から監視される立場であり、業績が悪ければ業績を改善するようプレッシャーがかけられるはずである。日本企業も、コーポレートガバナンス改革によって、市場志向になりつつある。
- 【その他】 経済産業省を含む規制当局が、企業に対してベストプラクティスの採用を推奨する際にソフトなアプローチを採っていることは理解できる。ソフトなアプローチのまま少しだけ規制を厳しくすることを提案したい。厳しさを増すことで、企業はより真剣にベストプラクティスを取り入れようとするだろうし、取り入れない場合の理由をしっかりと説明するようになると思う。
- 【投資家】 例えば、多様性に関する要件などを、日本のコーポレートガバナンス・コードに組み込むとガバナンスの改善につながるかもしれない。また、英国のように従業員が取締役会に対して意見を表明できるような仕組み等を取り入れることも良いかもしれない。経営層のKPIや評価指標を、従業員の問題と何らかの方法でリンクできると良いかもしれない。
- 【投資家】 日本企業のコーポレートガバナンスに関する動きが遅い理由の一つとして、投資家からのプレッシャーが足りないのだと思う。日本の機関投資家は、欧米の機関投資家が欧米企業に与えたようなプレッシャーをかけられていないのだと思う。
- 【投資家】 日系の資産運用会社の投資先企業との強固な信頼関係があるために、ESG・スチュワードシップ部門が投資運用部門に意見しづらい状況や、エンゲージメントにより企業の行動が変化しなかった場合でも反対の議決権行使を行いづらい傾向など、エンゲージメントの実効性に限界があるのではないか。エンゲージメントのエスカレーション手段としての議決権行使方針の確立には資産運用会社内での利益相反管理が肝要である。
- 【投資家】 海外の資産運用会社は日本企業への影響力の大きい日系の資産運用会社と協働で日本企業への働きかけを行いたいと思っているが、日本国内のルール（例えば、重要提案行為に関する規制）が足枷となり、協働エンゲージメント（Collective engagement）が行いづらい環境である。

- 【投資家】 親子上場・支配株主の利益相反の問題は、政策保有株式とも関連することもあり、海外の投資家はコーポレートガバナンス・コードの改訂の中で強く主張している。また、東証の新市場区分において政策保有株式の問題がどれだけ解決に向かうかは世界からの注目も高い。
- 【投資家】 変化は見られるものの、日本の上場企業は依然として「上場企業らしい振る舞いをしていない」と海外投資家から指摘されることが多い。上場企業であるにも関わらず、株主とのエンゲージメントを重視しない傾向や少数株主への説明責任への意識の低さが海外投資家からの批判の対象となっている。
- 【団体】 日本の政府機関や証券取引所が行っている研究グループは、幅広い投資家が参加して素晴らしいが、同じ委員が複数の研究グループに参加する傾向も見られる。外国人投資家をもっと広く招待するのも良いのでないか。
- 【団体】 コーポレートガバナンス改革に関して、経済産業省はこの10～15年間非常に建設的な役割を果たしている。一方で、諸外国では金融サービス機関がこの役割を担っていることから、金融庁と経済産業省が協力し、それぞれが個別にではなく、共同で文書等を発行することを期待している。
- 【団体】 日本のコーポレートガバナンス・コード、経済産業省のガイドライン等は充実しており重要だが、一方で、法律や規制の整備が十分でない領域がある。この結果、法律や規制とガイドライン等が不均衡となっていると考える。
- 【団体】法律や規制に関して、日本では相対的に小さな取得割合でTOBを実施することができ、かつ、少数株主保護が十分ではない。他には、協働エンゲージメントに関する規制についても改善の余地がある。
- 【団体】 パブリックコンサルテーションについて、日本のものは意見募集期間が4～6週間と短い傾向がある。国際的な組織が意見を提出するためには、ドラフト作成、メンバーとの意見交換、ドラフトの更新というプロセスを行うことが必要で、4～6週間は十分ではない。

③ 日本企業とのエンゲージメント

日本企業とのエンゲージメントについては、投資家からエンゲージメントの重要性が改めて指摘された。世界全体で見ると、気候変動、人種、マルチステークホルダーといった、最近のトレンドを踏まえた内容がエンゲージメントのトピックとなっているが、日本では取締役会の構成や政策保有株式などの過去から議論されているトピックに留まっており、変化に乏しいという指摘があった。日本企業とエンゲージメント実施した機関投資家からは、日本人の経営者は外部からの提言や変化を求められることを嫌う傾向が強いという指摘もあった。

他の意見として、ESG情報サービスプロバイダーのスコアが投資家の投資判断、資本配分に影響を及ぼしうる状況になりつつあるが、企業の姿勢や言語の壁などにより、ESGに対する活動や方針が、海外のESG情報サービスプロバイダーに伝わっておらず、多くの日本企業が相対的に不利な状況になっているという懸念もあった。

以下ではインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【投資家】 気候変動や人種（ダイバーシティ）に関するトピックは世界的に関心が高まっていることもあり、積極的にエンゲージメントを行っている。一方、日本企業のエンゲージメントのテーマにおいては、女性比率を含む取締役会の構成、政策保有株式などの分野においてあまり進歩していない。

- 【投資家】 企業とエンゲージメントにおいて、例えば従業員のケアやサプライヤーへの対応などのマルチステークホルダーに配慮した取組について聞くと、海外企業では明確な回答がある一方で、日本企業では明確な回答が用意されていないと感じられる。関連する例として、長期の投資家としてマルチステークホルダーに十分に配慮した長期的視点に基づく企業の意思決定を支持する旨のレターを投資先企業に送付したところ、欧州の企業から好意的なフィードバックがあった。これは、コロナ禍・マルチステークホルダーの潮流におけるエンゲージメントのあり方の変化の一端だと思う。
- 【投資家】 エンゲージメントにおいて、特に日本の経営者は外部から強制されることを嫌がり、外国人株主が経営に関して提言すること、素早い変化を期待されることを嫌う傾向がある。そのような傾向はあるが、提言の内容次第では実際の変化につながることもある。
- 【団体】 企業と投資家の建設的な対話は重要である。投資家はスチュワードシップの責任を果たすために、企業との対話を求められており、日本ではこれを更に進める必要がある。言語の壁や実務的な問題があるかもしれないが、企業と投資家は長期的な価値を向上・維持する責任をお互いに負っていると考えている。筆頭独立社外取締役の役割はこのエンゲージメントにおいて重要となってくる。
- 【投資家】 ESG情報の重要性の高まりにより、ESG情報プロバイダーがESG世界の格付機関として、資本配分に実際に意味のある影響を与えつつある。その一方で、私たちがエンゲージメントを行っている日本企業は、そのようなESG情報プロバイダーとの間に関係性がない。企業と情報プロバイダーは優れた対話を行い、お互いをより良く理解し、それにより、企業側のESGポリシーが改善され、情報プロバイダーの理解も深まり、誤解が少なくなる。また、プロバイダーに日本人アナリストがいないという問題点があり、ESGに関する方針を英語で公表することも望まれる。

(3) 取締役会の役割

① 取締役会の役割

企業が現在のさまざまな問題に適切に対処するためには、取締役会が質の高い取締役で構成される必要がある。取締役の選任には取締役会による指名と株主総会による承認が必要であるが、取締役会の質の向上は取締役会と株主との連携が重要であるという意見や、株主が取締役の選任に適切に関与することにより、コーポレートガバナンスの課題の多くは改善されるという意見があった。

また、欧米における取締役会の役割に関して、経営陣の監督だけでなく、株主やステークホルダーのとの対話を行う実務も広がっているというコメントや、新型コロナウイルス感染症の拡大により、クライシスマネジメントや人材管理といった論点が取締役会の役割に追加されたというコメントもあった。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【団体】 機関投資家の期待の高まりによって、米国において、ここ数年でコーポレートガバナンスまたは取締役会のガバナンスは大きく変化している。経験値やスキルがあり、独立性が高く、業績の問題点を感知できる取締役が求められている。大手資産運用会社は、取締役会の構成、独立性、透明性、経営陣との連携等を含めた取締役会の質に関して、より高い期待値を設定している。

- 【団体】 質の高い取締役会と良いコーポレートガバナンスのストラクチャーがなければ、環境問題等に適切に対処している可能性が低くなる。結局は質の高い取締役会を構成するという点に戻ると思う。
- 【投資家】 取締役会が十分に機能するためには、適切なレベルの独立性と、適切なレベルの少数株主保護が必要である。戦略的な課題は重要であり、成功するには幅広い取締役会のサポートや、ある程度の統一性が必要である。そのため、敵対的な取締役会は望ましくない。
- 【投資家】 取締役の質については、取締役会と株主によると思う。取締役会が取締役候補を提案し、株主は提案された取締役を承認する。取締役会がポリシーや戦略等に関して、オープンで透明性のある議論をしたいと考えるなら、それができるような、例えば臆することなく質問できるような人材を入れようとするだろう。最終的に承認するのは株主であるため、最良の結果を出すためにはお互いが連携する必要がある。
- 【その他】 基本的には、株主が取締役会により参画できるようにすることで、ほとんどの問題点は改善できると思う。オーストラリアでは、株主が関心を持っていることに関する開示を取締役会が行わなかった場合、株主から抗議票が投じられる可能性もある。その場合、次年度はその問題をより真剣に受け取り、改善に取り組まなければならない。
- 【教授】 欧米における取締役会の役割は、伝統的にステークホルダーと直接的なコミュニケーションを取るというよりも、監視の役割のほうが強いと理解されてきた。株主以外のステークホルダーとのコミュニケーションに関しても、取締役会の役割の範囲に含めるべきだと思う。取締役会と株主の対話は増えている。機関投資家からも、取締役、特に筆頭独立社外取締役との直接的な対話を重視するという声がある。ただし、コミュニケーションポリシーやコミュニケーションを行う際のプロセスの作成、承認、導入等がモニタリングの一部として必要だと思う。欧州では、選択的情報開示や内部情報に関する規制が厳しく、特定の株主と対話することで法的リスクにさらされる懸念がある。
- 【投資家】 新型コロナウイルス感染症が拡大した2020年は、ESGの側面から見ると興味深く、いかにリスクを管理し回復するかが重要な年であったと思う。また、民族性や性別等に関する不平等さが浮き彫りになった年でもあった。この状況は来年も継続すると思うし、今後はその不平等さのギャップをどれくらい埋めていけるかということが重要になると思う。これは、企業が長年取り組んできた課題であり、英国では取締役会における性別の多様性を確保しようという「30%クラブ」キャンペーンが5、6年前に始まった。2021年では、ESGの「S」がさらに重要になってくると思う。
- 【団体】 新型コロナウイルス感染症の拡大後に、人材管理に関する戦略やクライシスマネジメントが取締役会の役割として新たに追加されたと思う。私たちとしては、クライシスマネジメントや人材管理のような議題は、新型コロナウイルス感染症の拡大による一時的なものではなく、常に取締役会のアジェンダにあるべきだと考える。

② 取締役会の構成・独立性

取締役会の構成に関して、海外の投資家等から重要なものとして特に多かったものは、取締役会の独立性に関するものであった。欧米では、取締役会における独立社外取締役の比率は過半数であることが一般的であり、監査・報酬・指名の3委員会についても独立していることが多い。また、米国では、取締役会のほとんどが社外取締役という実務も珍しくはないというコメントもあった。ドイツは制度としてマネジメントボードとスーパーバイザリーボードの２層

構造を採用している。マネジメントボードが経営陣であり、スーパーバイザリーボードがマネジメントを監視・監督する役割となっている。

また、独立社外取締役に対する需要の高まりによって、一人が複数の会社の独立社外取締役を兼任することについて、求められた役割を果たせないとして問題視されているというコメントもあった。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【その他】 社外取締役の割合に関しては、ほとんどの割合を占めることがベストプラクティスであると思う。会社の所有構造によるが、機関投資家が過半数を占めている場合、ほぼ社外取締役で構成された取締役会の方が、理にかなっていると思う。取締役会は株主を反映していることが望ましい。
- 【団体】 米国では上場企業の取締役会において、ほとんどの取締役が社外取締役で構成されることが標準化しつつある。10名で構成されている取締役会ならば、9割はビジネスニーズを考慮してリクルートしてきた社外取締役で構成されていると思う。また、監査委員会、報酬委員会、指名・ガバナンス委員会は独立している必要がある。
- 【投資家】 私たちは、取締役会や委員会に独立性があることを好んでいる。内部のポリシーでも、独立性がない経営陣には反対票を投じる傾向がある。特に、監査委員会の独立性は重要視している。取締役会や監査委員会に執行役が含まれるのは好ましくないと思っている。
- 【企業】 ドイツの上場企業は2層構造になっており、実際に企業経営をしているマネジメントボードと、マネジメントボードの業務を監督するスーパーバイザリーボードに分かれている。2つのボードは同じレベルで異なる役割が設定されている。スーパーバイザリーボードはマネジメントボードのメンバー（執行役）を任命し、そのための基準も設定されている。
- 【団体】 社外取締役の需要は非常に高まる一方で、一人の社外取締役が複数の企業で兼任することが一部の投資家間では問題視されている。異なる業界や、あまりに多くの企業を兼任したりすると、求められていた役割を果たせない可能性が出てくる。

③ 日本における取締役会の構成・独立性

日本の取締役会の重要な改善項目として、独立社外取締役の選任を増やし、独立性の高い取締役会を構成することが多くの海外投資家等から指摘された。

独立社外取締役に関する議決権行使の方針において、グローバルでは社外取締役の割合が過半数であることが一般的であり、中には3分の2以上という方針もある一方で、日本の現状を考慮してやむなく特例として3分の1という方針を設定しているという機関投資家等もあり、改善を求める意向が強く感じられた。

独立性の高い取締役会を構成することで、政策保有株式などのコーポレートガバナンスのさまざまな要素は正しい形になっていくという意見や、独立社外取締役の候補者が十分にいないという懸念はあるが、国内の候補者に限らず海外から選任できるという提案、独立社外取締役の選任についての閾値を設けるのではなく、ベストプラクティスとしてのガイドラインを示し、ガイドラインに準拠しない場合には理由の説明を求めることで変化を促す方法もあるという提案もあった。

取締役会全体に限らず、監査委員会、指名委員会、報酬委員会においても独立性を求める意見もあった。

また、取締役会や主要な取締役の役割を明確にすること、社外取締役の職務記述書（ジョブディスクリプション）を作成し役割や目的を明確にするというアイディアも参考になると思われる。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【その他】 日本のコーポレートガバナンスの改善のために重要なことはさまざまであるが、特に社外取締役の数を増やすことと、取締役会の構成という2点は重要である。この2点が満たされれば、独立した取締役会議長の選任にもつながる。また、政策保有株式についても、取締役会が株主目線を持てば自動的に削減されるだろう。
- 【投資家】 政策保有株式については、例えば、3分の1が社外取締役で構成されているような独立性の高い取締役会を構成できており、独立したレビューがなされていれば、あまり問題にはならないと思う。
- 【投資家】 過去には、日本企業の取締役会の独立性に関して例外を設けていたが、現在では、3分の2は社外取締役で構成することを求めている。そうでない場合、株主総会で反対票を投じることもある。
- 【投資家】 取締役会の独立性は特に重要だと考えている。独立性があり、ステークホルダーを代表する形の取締役会の方が好ましいと思っている。グローバルでは、取締役会の半数は独立であるべきという閾値を設定しているが、日本に関しては3分の1という閾値を設定している。将来的にはグローバルの基準と同様にしたいと思っている。
- 【その他】 日本における社外取締役の割合を、過半数ではなく、3分の1以上に留めている理由は、現時点では過半数は懸念点を提起する方法として効果的ではないためである。コーポレートガバナンス・コードが改訂され、求められる社外取締役の割合が増えた場合、私たちもそれに合わせてポリシーを変更するかもしれない。
- 【団体】 日本において重要だと思うのは、取締役会や主要な取締役の役割を明確にすることだと思う。取締役会にはさまざまな立場の取締役がいた方がバランスの取れた取締役会になると思う。
- 【団体】 面白いアイディアの一つとして、社外取締役のジョブディスクリプションを作成することが挙げられる。既に多くの米国の企業が取り入れている。社外取締役に何を期待しているか、役割や目的を明確にしておくことが重要である。元CEOや元規制当局関係者であっても、良い取締役は何かということをわかっていないこともある。取締役とは単なる特権ではなく、とてもユニークで専門性の高い職であると思っており、非常に難しい職である。新任の取締役を迎え入れるために、基準を明確にすることはとても重要であり、後に個人を評価する際にそれが評価基準に反映される。
- 【その他】 株主が適切な形で取締役会に影響を与え、取締役を指名し、社外取締役の数と取締役会の構成の改善に取り組み、多様性のある意見が交わされる取締役会になり、必要に応じて変化していくことができれば、コーポレートガバナンスのさまざまな要素は自然と正しい形になっていくと思う。もしくは、政策保有株式の問題に取り組み、株主に社外取締役を指名する権限を与えることで同様の改善を期待できると思う。
- 【団体】 指名委員会は完全に独立しているべきか、指名委員会に取締役会議長が含まれるべきかについては、世界的に議論がなされている。英国では実務的な理由から、議長が指名委員会にいることは許されている。私個人の見解では、指名委員会は、過半数を独立した人員で構成し、取締役会に必要な要素を知っている人が不可欠

という観点から、社内の人間が含まれていても良いと思う。ただし、指名委員会の委員長は完全に独立した人が担うべきである。

- 【投資家】 報酬委員会の委員長は、経営幹部の報酬を設定するため、独立性が必要である。
- 【投資家】 独立社外取締役の候補者のプールは拡大している一方で、上場会社の数に対して未だ十分ではないと思われる部分もある。しかし、国内の候補者のプールだけではなく、海外からも選任することはできるのではないか。また、取締役会についてウェブ会議等を活用することでカバーできるのではないか。
- 【その他】 女性取締役や社外取締役の人数を強制するハードなアプローチの仕方を取りたくないのなら、企業にベストプラクティスのガイドラインに準拠しない理由の説明を求める方法もある。海外では一般的な方法であり、欧米市場ではよく見られる方法である。理由とともに改善の意向も併せて説明を求めると良いと思う。実現させるためには、政府を含めさまざまなステークホルダーからのプレッシャーが必要だと思う。

④ 日本における取締役会の議長とCEOの分離、筆頭独立社外取締役の選任

取締役会の議長とCEOの分離については、インタビューを行った投資家からいくつかの異なったコメントが得られた。取締役会の議長とCEOは分離すべきであり、これを議決権行使方針にも反映しているという投資家もいる一方で、取締役会の議長とCEOの兼任を認める投資家もいる。だだし、取締役会の議長とCEOの兼任を認めるためには、取締役会の半数以上が社外取締役であることや筆頭独立社外取締役を選任することなど、何らかの形でバランスをとることが必要という指摘であった。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【団体】 日本において重要だと思う事項として、取締役会が完全に独立であるべきとは考えていないが、CEOが議長を兼任すべきではないと考えている。
- 【投資家】 取締役会の議長とCEOの分離については、日本を除く全世界で分離していない場合には反対票を投じるという議決権行使方針を導入している。分離があまり進んでいない米国、フランスなどでも導入した。日本を対象外としたのは、日本の現状を考慮したためだが、グローバルで非常に重要視している項目の一つであり、今後分離を進めることが重要と認識している。
- 【投資家】 多くの米国企業でCEOが取締役会の議長を兼任しているパターンがあるが、それは筆頭独立社外取締役がおり、懸念していることがあればその人物に連絡できるのでバランスが取れているためである。
- 【投資家】 取締役会の議長とCEOの分離に関しては、独立性の高い取締役会を構成することを前提とすれば、そこまで重大の問題ではないと考えている。日本でCEOが取締役会の議長を兼任するなら、バランスを取るために取締役会の50%は社外取締役で構成する等の対応が必要だと思う。

⑤ 取締役会の多様性

多くの機関投資家から、多様性はESGの「S」のソーシャルに関連することにとどまらず、企業の業績につながるという認識に基づき、これを推奨しているというコメントが得られた。多様性に関して、企業の目的・戦略に照らして、適切なスキルを有する取締役会を構成すること

が重要というコメントもあり、取締役会が戦略的方向性や取締役に必要なスキルを検討するために定期的に一から見直すことを推奨しているというコメントもあった。

ジェンダー以外の多様性の要件についてのコメントはさまざまだったが、多くの機関投資家から女性の取締役の選任について期待する声が多く、エンゲージメントや議決権行使によって企業に働きかけを薦めている投資家も見受けられた。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【投資家】 社会的な側面として多様性を求める動きもあるが、長期的な投資を行う投資家としては多様性がより大きなリターンにつながることが証拠に裏付けされていると考えているため、企業には多様性を求めている。
- 【投資家】 長期的な投資を行う投資家として、取締役会に適切なスキルセットを備えた人材がいるか、それらが企業の長期戦略と結びついているかということに非常に関心を持っている。米国では、性別や人種の多様性を要請する法律がある州があるが、これらに加えて適切なスキルセットが必要だと思う。
- 【その他】 私たちが望んでいるのは、株主にとって最善の利益を提供できる取締役会である。そのためには、その企業が必要とするスキルセットを持った人材で取締役会が構成されている必要がある。さらに、会計や法律の専門家等もプラスされると思う。気を付けなければならないのは、集団思考に陥ることである。同じような年齢、人種、学歴等の人材で固めてしまうと、同調しやすくなってしまう。このような状況を作らないために、多様性は重要であり、異なるタイプの人物で、異なるものの考え方を持ち、お互いに質問ができる人物でなければならない。
- 取締役会がビジネスの全体的な戦略的方向や、取締役会において必要なスキルを検討するために、定期的に一から見直すことを推奨している。足りていないスキルや、多様性を考慮して取締役会を構成する必要がある。最終的に取締役会の構成というのは、変化するビジネスニーズとビジネスの戦略に、可能な限りマッチする必要があると思う。
- 【団体】 ダイバーシティに関して、私の経験とヨーロッパの状況からいうと、キーポイントはジェンダーであると思う。フランスでは、2008年頃に新たに施行された法律では、取締役会で異性（女性）の割合を40%まで増やすように求められた。それ以前の取締役会や委員会等には、女性の取締役はほぼいなかった。
- 【投資家】 私たちは、例えば性別の多様性に関するガイドラインを持っており、取締役会に女性がいない場合や、人種を考慮した構成になっていない場合には、その取締役会に対して反対票を投じる可能性もある。これらは、私たちにとってより重要になってきている。また、欧州では他の市場と比べてより多様性が多く見られる。
- 【投資家】 多様性と気候リスクに関しては、私たちの投資戦略のテーマに含まれており、とても重要である。私たちが米国でエンゲージしている企業は、少なくとも女性の取締役が1名いる等、何らかの形で取締役会の多様性を表現している。
- 【団体】 男女比等の割合をコードコーポレートガバナンス・コード等で定める必要があるかについては疑問である。比率を定めるよりは、推奨目標にとどめ、多様性に関してはいくつかのクライテリアがあって良いと思う。
- 【その他】 オーストラリアにおける問題の一つに、採掘業界における女性の取締役の候補者数の問題がある。主要企業の取締役会には女性を2名登用することが推奨されるが、採掘業界の経験があるのはほとんどが男性である。しかし、そのような状況でも、会計や法律の専門家の女性を招くことは可能であり、多様性を実現する一つの解決法だと思う。
- 【企業】 マネジメントボードの任命基準に関しては、科学、技術、商業分野でのマネジメント経験、国際的な経験が必要とされている。また、バランスのとれた年齢層

である必要がある。スーパーバイザリーボードに関する基準はさらに定量化されていて、30%は女性、国際的な経験を持ったメンバーが30%、異なる学歴を持ったメンバーが50%、最低でも30%は60歳以下である必要があるとされている。

- 【団体】 多様性が広がり、新しいメンバーが取締役会に加わることによって取締役の任期についても議論されるようになった。任期に関して、明確に数字を定めて求めるべきというよりは、推奨でよいと思う。
- 【投資家】 取締役会に年齢制限をつけるのは好ましくないと思っているが、新鮮なアイディアを取り入れるために、定期的に一新されることは必要だと思う。米国では、定年制度があるが、うまくいく企業もあればそうでない企業もある。企業は、私たちよりも自分たちのビジネスを理解しているし、企業がその取締役に問題がないと思えば、2、3年ごとに更新すれば良いと思う。
- 【企業】 年齢的な構成をみると、マネジメントボードは通常スーパーバイザリーボードより年齢層が低くなる傾向があり、スーパーバイザリーボードの年齢層は高くなる傾向がある。これは、監督機能を果たすにあたり長期にわたるマネジメントの経験がベースになるからだと思う。
- 【団体】 取締役会メンバーの多様性については、方針を定めている企業は多いが開示は定型的な傾向が強い。方針には、性別だけでなくその他の要素を考慮した範囲を含める必要がある。

⑥ 日本における取締役会の多様性

日本企業の実態として、多様性に乏しい企業が多いという指摘があった。日本においても、女性の取締役を選任することに対する投資家の期待が高いことを示すコメントが多くあり、日本企業向けの議決権行使基準に女性の取締役の選任を含めている投資家もある。機関投資家がエンゲージメントを行った企業からの声として、適切な候補者がいないことや、女性登用を一律に促進することへ疑問もあるとのことだった。

女性を含め、多様性を確保するための適切な取締役候補者が不足しているという課題は、日本企業だけの問題ではないが、オンラインのプラットフォームを利用するなど、検討の範囲を十分に広げていない可能性もあるというコメントもあった。

多様性に関連して、日本の状況を踏まえると、コーポレートガバナンス・コード等において、要件として女性の取締役の数を定めた方が良いのではないか、という意見もあった。また、取締役会の多様性を実現するために指名委員会の役割に期待するコメントもあった。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【投資家】 コーポレートガバナンスのトレンドで日本における大きなトピックは、性別だけでなく国籍や人種も含めたダイバーシティだと思う。海外からの投資を求める企業や、海外に事業を展開する企業がさらに増えていると思うが、そのような企業では外国人取締役を入れると良いと思う。
- 【投資家】 2018年の改訂版の日本のコーポレートガバナンス・コードは改善の余地がまだあると思う。特に、取締役会の構成と多様性は重要であると思う。日本のコーポレートガバナンス・コードは、より良い取締役会の形を示していない。重要なことは、取締役会の構成のあるべき姿を示しつつ、スキルの多様性、経験、性別や人種の多様性を確保することだと思う。少しずつ変わりつつあるが、スピードは遅い。規制当局が、強制的な開示を通じて変化を促しても良いかもしれない。

- 【投資家】 取締役会の構成・ダイバーシティについては、グローバルでは既に女性取締役が不在の場合には経営トップや取締役会議長の取締役選任に反対の議決権行使している。日本でも、取締役会に女性がいない場合には反対する方針の適用を拡大している。また、独立社外取締役が3分の1未満の場合にも反対する方針である。
- 【投資家】 日本企業には、取締役会の多様性の衝撃的な欠如を示している会社がある。ビジネスの専門知識を持った取締役会が望ましく、アマチュアの取締役会は望ましくないが、同時に、異なる視点、異なるバックグラウンド、異なるスキルおよび異なる属性が取締役会にもたらせることが望ましい。
- 【投資家】 日本企業に限らず、適切なスキルを持った人材がいないと言う時は、検討の範囲を十分に広げていない可能性もある。取締役の候補者を地理的要素や経験等で検索することが出来るオンラインのプラットフォームもある。
- 【投資家】 女性の取締役候補者が少ないことは、日本のみならず世界的に課題であると思う。若いうちから教育の一部に取り入れる必要があるかもしれない。男性と同じように、CEOや取締役になる方法は複雑ではないという意識づけが必要で、男性と同じだけの機会を与えられる必要があると思う。
- 【その他】 日本の文化的観点から、女性の取締役や社外取締役の登用を企業の自主性に任せることは、うまくいかないかもしれない。社外取締役のケースを見ると、要件として数を定めた方がうまくいくのではないか。日本が本当に取締役会の多様性を実現しようとするなら、何らかのターゲットは必要だと思う。
- 【団体】 多様性を実現するために、日本でも指名委員会の役割と有効性が大きな焦点である。日本のコーポレートガバナンス・コードにおいて、指名委員会を設置すべきと明確に示されることを願っている。過半数が独立した取締役の指名委員会を設置し、取締役会の実効性評価や取締役のスキルマトリクスの作成を行う。そうすることで、投資家は各取締役が選任された理由を確認することができる。

⑦ 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価は、取締役会の改善に向けた重要な試みであり、投資家はその結果に関心を持っている。取締役会の実効性評価の対象や方法が充実してきており、米国では取締役会の実効性評価に第三者機関を利用する実務も一般的になりつつあるという。取締役会の実効性評価の評価者としては、指名・ガバナンス委員会の委員長や取締役会議長が望ましいという意見も得られた。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【団体】 米国では、実効性評価は元々はCEOの評価から始まり、取締役会、各委員会、社外取締役を含め取締役個人の評価へと広がってきた。マネジメントチームが評価に参加し取締役にフィードバックするケースもある。お互いを評価しあうことによって、質の高い評価を行うことができる。現在、取締役会の実効性評価は、取締役会レベル、委員会レベル、個人レベル、と3層構造になっている。個人の貢献度を評価することによって、再指名すべきかの議論や年齢・任期制限の議論にもつながる。
- 【団体】 米国では、より多くの企業がより良い取締役会の実効性評価の評価方法を実施しようとしており、年次または半年ごとの取締役会の実効性評価を行っている。以前は独立性の基準等に沿って単純なものが設定されていたが、現在では戦略や市場のニーズに対応しているか等を考慮に入れ、企業を監督する役割をどのように果たしているかということに焦点が当たるようになった。また、年次ベースで改善目標等を設定している取締役会もある。取締役会の実効性の評価は、より専門的で、よりフォーマルなものになってきているし、これらの評価は今後増えると思う。

- 【団体】 取締役会の実効性評価の評価者に関しては、指名・ガバナンス委員会が担うべきだと思う。取締役会の実効性評価は、取締役会の一種の教育プロセスのようなものだと思う。また、取締役会だけでなく各委員会を評価することも必要。
- 【団体】 取締役会の実効性の評価は、非常にデリケートな面もあるため、指名・ガバナンス委員会の委員長と取締役会議長が連携して評価プロセスを行うことが推奨される。
- 【団体】 米国では、取締役会の実効性評価に第三者を招聘している企業は、20～30%程度はあると思われる。特に、評価プロセスを真剣に捉えている企業は第三者を入れる傾向がある。第三者が取締役会の実効性評価のファシリテーターとなり、評価を行う。また、各取締役とインタビューを行い、問題等がないかを確認する。彼らはマネジメントともコミュニケーションを取る。
- 【投資家】 取締役会の実効性評価については、特に外部の第三者評価は重要であると思う。内部で行った評価も役立つと思うが、外部の第三者がレビューおよび分析を行ったという事実があることは重要だと思う。より多くの日本企業が取り入れるようになると良いと思う。

⑧ 取締役のトレーニング

取締役のトレーニングは重要であり、例えば、気候変動対応のための知識など、ビジネスの変化に対応して取締役もトレーニングを受ける必要があるというコメントがあった。

米国では、取締役が研修を受ける実務があり、取締役が公式な研修を受けているという調査結果や、さまざまな方法で取締役向けのトレーニングの機会が提供されているというコメントもあった。また、欧州でも取締役向けのトレーニングプログラムが提供されているところがある。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【団体】 取締役会のトレーニングやスキルは重要であり、気候変動対応のための基本的な知識、実務的な事項、気候変動のリスクや機会に対して取締役会レベルでどのように対応するかといったトレーニングは重要である。
- 【団体】 取締役というのは、継続的に学ぶ必要があり、常に関心を持ち続けなければいけない職業だと考えている。ビジネスの変化するスピードは早く、10年前に得た知識や経験は頼りにならない。コーポレートガバナンスは専門職であり、業界に関わらず通用する一定の知識や実務があると思う。多くの自己学習も必要である。
- 【団体】 米国では、取締役が研修を受けることは当たり前になってきている。法令で求められているわけではないが、証券取引所は推奨している。上場企業を対象とした調査では、社外取締役は年間ベースで平均33時間を公式な研修に費やしていることが示された。その中には、カンファレンスへの出席や資格の取得も含まれる。一部の企業では、厳格な研修計画を四半期ごとに立てて実施しているケースもある。
- 【団体】 毎年資格を取る必要はないが、60～70代であっても機敏であり続ける必要がある。学習方法の一つとして、取締役会に講師を招いて、経営陣とも一緒にシナリオケーススタディ等を行うこともある。Peer to Peer の研修で、実務経験のある元取締役や現役の取締役を講師として招き研修を行う。実務経験者から実際どのように運営していたか等の話を聞くのはとても貴重である。
- 【団体】 取締役に関する機関が、取締役に対するトレーニングプログラムを提供している。2日間の研修プログラムにおいて、欧州におけるさまざまなコーポレートガ

バナンスモデルを紹介している。他の企業や取締役会、ベストプラクティスを知る良い機会になるし、考え方が変わることもある。

- 【団体】 新任の社外取締役のオンボーディングの重要性を強調している。任期が15～20年だとすると、最初の約2年間で企業文化やマネジメントチームについて理解することは重要である。取締役のメンターをアサインしたりフィードバックやガイダンスを与えたりする。新任取締役向けの認定プログラムもある。研修は非常に厳しく、試験を受けて認定されることで、取締役という職務を真剣に捉えているというアピールになる。

(4) 投資家の役割

① アクティビスト・アクティブ運用の投資家とパッシブ運用の投資家の相互関係

大規模な機関投資家は、インデックスファンド・パッシブファンドによる投資を行っているため、コーポレートガバナンスに関して個別企業を評価できないのでないかという意見がある。米国では、コーポレートガバナンスを含めて、企業を評価し、働きかけを行うのはアクティビスト等であるが、アクティビストが企業に対する提案を実現させるためには、議決権を有する大規模な機関投資家の賛同を得る必要があり、相互補完関係があるという意見があった。

大規模な機関投資家においても、アクティビストの提案に対して、その内容に応じて賛同するか否かを検討し、賛同するケースも出てきているというコメントもあった。ある機関投資家からは、日本企業に対して資本配分の変更をテーマとしてエンゲージメントを行ったところ、経営者の同意を得られなかったが、その後のアクティビストの株主提案後に、資本配分の変更が行われたケースがあったという事例の紹介もあった。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【教授】 大規模な機関投資家たちは、経営陣を監視し評価しようとするコーポレートガバナンス・コードを採用しようとしているが、彼らが保有している大部分はインデックスファンドなので、それはできないと思う。インデックスファンドを運用している機関投資家の中には、個別に良い企業かどうかの評価はなく、企業が何をしているかであるとか、企業の今後の方向性に意見できる程、その企業のことを詳しく見ている人は多くないと思う。
- 【教授】 現在の米国では、アクティビストの役割が重要になってきていると思う。アクティビストが取締役会のメンバーを交代させたいと思ったら、新たに任命される取締役の方が良いと、機関投資家に働きかける。ほとんどの大企業には、企業をコントロールする程の株式を保有している機関投資家がおり、アクティビストは、大規模な機関投資家を説得して票を得ることで、自分たちの提案を実現させる。アクティビストと従来の機関投資家は、お互いに理解できるようになってきたと思う。
- 【団体】 アクティビストと従来の機関投資家は、業績やリターンに対する見方が根本的に異なっている。また、対象となる規制も異なるため、異なる義務を負っている。方向性としては、企業運営や取締役会の運営方法に関して、どちらかというと機関投資家の影響力が強くなっているかもしれない。過去約10年間で、パッシブ投資は成長し、より主流になっている。新型コロナウイルス感染症が拡大してからは、アクティビストがM&Aや事業再編に関して提案することは少なく、若干大人しくなっている。しかし、企業の業績やCEOに問題があった場合等に、一部では協力する動きも見られるようになった。中には、変化を促進させるために、アクティビストが機関投資家に応援を要請するような例もある。

- 【投資家】 アクティビストの提案には、ケースバイケースで対応しているが、賛同することもそれなりの頻度になっている。重要と考える気候変動等のテーマや、長期的な企業価値向上に繋がる提案であれば賛成している。アクティビストの提案がある場合には、アクティビスト側と企業側の両方の意見を聞き、対話を行ってから議決権行使に臨むこともある。
- 【投資家】 エンゲージメントしていた日本企業に対して、アクティビストが資本配分計画の変更の株主提案を行った。提案は否決されたが、株主総会後に資本配分計画が経営陣によって見直された。アクティビストの影響は、私たちのエンゲージメントよりも決定的なものだったが、私たちは、経営陣が資本配分計画の見直しを行ったことの土台を準備したと考えている。

② 投資戦略

さまざまな規模や種類の機関投資家等とインタビューを行ったため、投資戦略に対するコメントも多様なものとなった。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【投資家】 私たちは主にパッシブインデックスファンドで、世界中で非常に多くの証券を所有しており、それぞれに意味のあるエンゲージメント戦略を立てることは困難であるため、ESGへのアプローチに関してはテーマ別のアプローチを取っている。また、私たちが行っていることを人々に理解してもらいたいという理由から、投資判断をする際のフレームワークをウェブサイトに公表しており、現在取り組んでいるESGのテーマの概要も公表している。テーマには、日本の取締役会の独立性も含まれている。
- 【投資家】 私たちは投資戦略を通して、企業に長期的でサステナブルなリターンを生み出すことを推奨しているし、最も焦点を当てている点でもある。企業が短期目線になってしまうと、長期的な利益を生み出す阻害要因になってしまう可能性がある。
- 【投資家】 私たちは長期的な投資を行っている投資家である。最初に全てのポジティブチェックを満たす必要はなく、私たちは企業と協力して、その企業のガバナンスの改善を支援したいと思っている。優れたガバナンスは株主にとっても有益なことである。
- 【投資家】 投資戦略も大きく変化してきた。より多くのアクティブなマネジメント手法も取り入れてきた。私たちはさまざまなマネージャーを審査し、多様性につながるか、その結果受益者に利益を届けることができるかを検討しなければならない。
- 【投資家】 私たちのポートフォリオは、その企業が20年の間存続できるかを検討し、ベストだと考える企業を中心に構築している。株式の保有期間は平均で20年であるため、企業が持続可能であることが非常に重要である。そのため、取締役会がESGのポリシーを明確化しているか否かを注目しており、モニタリングも行ってきた。
- 【投資家】 私たちの投資戦略では、資本利益率が高いモデルを持っている企業を探し、時間の経過とともに配当を増やしているような企業を対象としている。現在のような不確実な状況は続くので、リスク管理の面からも潤沢なフリーキャッシュフローがあるような企業に焦点を当てると思う。
- 【投資家】 投資家としての私の役割は、スチュワードシップ部門を率いてESGの考慮すべき点を投資プロセスに統合することである。ESGがどのように市場や投資プロセスに影響を与えるかについては、3つの見方があり、一つはインパクト投資、もう一つはネガティブスクリーニング、そしてESG統合である。私たちは、リスク管理の面からこの中でESG統合を重視している。投資を検討している企業の全体像を把握するためにも、財務、非財務情報ともに見ている。

- 【投資家】 アセットマネージャーは、アセットオーナーのために働いており、もしアセットオーナーが契約内容または手数料の決定について長期を要求しているなら、アセットマネージャーとしてはそれに応えなければならず、それを投資先企業に伝えなければならない。アセットオーナーは、アセットマネージャーが長期的視点を持つようインセンティブを設定する必要がある。長期的なものに結びつけない年間業績フィーを設定していると、マネージャーは短期目線になりやすい。また、クオンツが発達し、その情報に基づいた取引が多くなれば、短期の取引につながる可能性がある。

③ エンゲージメント、議決権行使

エンゲージメントに関して、投資家は、企業とのエンゲージメントを行うことで、企業が長期的でサステナブルな価値を生み出すことを望んでいるというコメントがあった。

新型コロナウイルス感染症の拡大によって、コミュニケーションの重要性が再認識されたというコメントや、エンゲージメントの機会が増加したというコメントもあった。

日本企業のエンゲージメントについては、エンゲージメントに積極的でない企業があるという指摘、エンゲージメントに積極的でない企業は、投資家がチェックボックス型の方針に従っておりエンゲージメントによって判断が変わらないと考えている可能性があるという指摘、エンゲージメントで議論される内容として、株主総会の議案に焦点が当てられる傾向が強く、長期的な価値創造につながらないという指摘などがあった。

議決権行使に関しては、資産運用会社もスチュワードシップ責任を果たすため、投資の戦略や方針で示すだけでなく議決権行使による具体的な行動が求められているというコメントもあった。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【団体】企業には株主の声を聞き、株主と対話することを期待している。株主の声に耳を傾けることは非常に有益と考えているが、一方で、必ずしも全ての株主と平等に対話する必要はなく、株主の要求の全てに同意する必要もない。
- 【団体】 株主と取締役とのエンゲージメントは増えていると思うが、これは数年前から見られる傾向である。欧州株主権利指令（Directive 2007/36/EC、Directive（EU）2017/828（改正））では、取締役と株主の距離を近づけて、より詳細な戦略的課題を議論するよう推奨している。欧州では、長期的な株式の保有と集中した株式の保有を推奨する傾向がある。
- 【団体】 危機的な状況では、特にコミュニケーションがキーであることを改めて認識した。ウェブサイト等を使って、対外に対して発信することもその一つである。また、投資家との対話は最低でも1年に1回開催されていたが、問題があればその都度開催することができる。
- 【投資家】 2019年と比較すると、2020年はより多くの企業と対話する結果となった。対面で会っていた時よりも職階の高いメンバーと話すことができた。また、対話の内容も大きく変化した。2019年は、報酬やバランスシート等に関する会話が多かったが、2020年は気候変動や環境問題等に関する会話も追加された。ガバナンスだけでなく、環境や社会にも焦点が当たっていた印象を受けた。
- 【その他】 日本企業には、投資家がチェックボックス型の形式的な方針に従って判断しており、対話することによって判断が大きく変わると思っていないため、対話することに積極的でないのかもしれない。

- 【投資家】 日本企業のコーポレートガバナンスの開示等の改善を促進するためには、エンゲージメントの文化をより広めることが重要だと思う。エンゲージメントにおける取締役へのアクセスは他の先進国と比べて遅れをとっている。取締役会の構成において、独立社外取締役の割合が少ないことが理由であると考える。
- 【その他】 日本企業とのエンゲージメントにおいて、企業は、株主総会のアジェンダに焦点を合わせる傾向がある。重要なことではあるが、範囲は限定的であり、短期的な議論にとどまり、長期的視点の新しい価値を生み出すような議論にはつながらない懸念がある。例を挙げると、取締役会の構成における社外取締役の割合の正しさや独立性の定義等に関して議論をすることがあった。
- 【投資家】 議決権行使の判断を行う際にステークホルダーを配慮することがますます求められており、実際の議決権行使においては個別にそれらのバランスを検討している。株主提案について、特別な優先事項に関わる議案に関しては、議決権行使委員会で議論し判断する仕組みを取っている。
- 【投資家】 近年では、資産運用会社をレーティングする団体も複数あり、資産運用会社へのプレッシャーも高まっている。単なる意思表明だけでなく、具体的なアクションとしての議決権行使が必要となっている。

(5) 投資家に対する情報開示

① 投資家に対する情報開示

情報開示については、企業が実際にどのような目的を定め、戦略を立てて、活動しているかという関係性が分かる開示が重要である。最近は、企業価値に影響を与えるものとして、人的資本や環境などが重視されつつあり、ESG指標等の非財務の開示の重要性が高まっているが、関連する開示にはまだ改善の余地があるというコメントが多く寄せられた。また、非財務開示に関して複数のフレームワークがあり、状況を複雑にしているというコメントもあった。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【投資家】 開示において私たちが重要視しているのは、リスクに関する開示である。知識があるほどリスクは低くなり、リスクが高いのは経営者が知識を得づらい分野であろう。私たちが企業と関係性を作り始める時に大事にしているのは、利益性、各商品の詳細、従業員満足度など、会社の中の情報を見える化することである。英国の開示で良い点は、見える化ができているところだと思う。
- 【団体】 英国のFRCはコーポレートガバナンス・コード改訂以降の企業のレポーティングに関する報告書を公表した。何をレポーティングすべきか、多くの企業が理解しだしていると思うが、まだ定型的な開示が多い。響きの良い言葉が連ねられているが、企業がどのように運営されているか、企業が何をしているか等のインサイトはあまり得られず改善の余地がある。
- 【団体】 現在、企業の目的として語られるのは、実際には何をしてどのようなビジネスモデルで、何を原料に何を生産しているかということに焦点が置かれるようになった。最近の年次報告書では、目的を明確にして、目的と戦略のリンクがクリアに見えるようになってきた。
- 【投資家】 企業の状態を判断する材料として、有形資産を評価の基礎にしていた時には財務指標は有用であり、投資運用において長期にわたり使われてきた。現在は、企業文化や人的資本等の無形資産が企業価値の評価を左右している。これらを示すESG指標等は重要な要素であり、収益性の指標と捉えている。投資プロセスでは、SASB

やコーポレートガバナンス・コードを組み合わせたスコアリングシステムを使っている。

- 【団体】 従来の財務指標を用いたレポーティングも重要だが、それに加えて人材、企業文化、企業の目的等の社会的要素も重要になってきている。ビジネスを適切にサステナブルな方法で運営しつつ、長期的に利益を得られているのか、ということも考えなければならない。新型コロナウイルス感染症の拡大以降、従業員の安全、多様性や環境に関する事項はより重要視されるようになり、新たな業績指標を用いてレポーティングする必要も出てきた。
- 【企業】 当社が開示したレポートには、経営陣と取締役会のコンピテンシープロファイル、ダイバーシティのコンセプトに関する情報や、経営陣の後継者計画等に関する情報を記載している。
- 【投資家】 TCFDを含め、色々なレポーティングスタンダードがあるが、一貫性と正確性のある開示を行いつつ、長期戦略との結びつきを明確にし、サステナビリティをどう維持していくかということを考えることは重要である。
- 【投資家】 サステナビリティに関する基準審議会を設立すべきかの検討が行われている。このような動きは、GRIやIIRCのような組織でも見られる。しかし、既存の基準を統合するのは、とても複雑である。
- 【投資家】 企業の開示について、取締役会の多様性や人的資本管理等、各側面に限定して好事例を挙げることはできるが、全体的な開示における好事例を挙げることは難しい。いくつかの企業は、GRIスタンダードに準拠した報告とSASBのスタンダードに準拠した報告を別々に行っている。

② 日本企業の情報開示

日本企業の情報開示については、英語の情報開示が不足していることについて、多くの投資家から指摘された。また、長期のビジョンと企業の価値創造、経営戦略、事業活動とを関連付けた開示や、役員報酬の枠組みに関する開示の改善も期待されている。長期のビジョンに関する開示については、ロードマップを示すことを求めているのではなく、新たなリスクや動向が認識され、戦略や活動に反映されているかを説明できていることが重要という意見もあった。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【投資家】 日本企業がレポーティングの仕方で改善できると思うのは、自分たちの行動を長期的な戦略に当てはめ、どのように価値創造や戦略的目標に関連しているか検討することだと思う。例えば、気候変動への対応がどのように長期戦略に結びつくのかに関する説明があると、投資家にとって非常に価値のある情報となる。
- 【投資家】 非財務の情報開示については、日本企業はTCFD賛同企業も多く、日本企業が遅れているという印象はマクロ的にはないが、長期の目標、2050年ビジョンやコミットメントの開示については、ボトムアップを重視するためか、慎重すぎる傾向がある。
- 【投資家】 投資家として、2050年までのロードマップが見たいと思っているわけではなく、新たなリスクや動向を認識してそれに沿って進歩しているかどうかを気にしている。
- 【投資家】 日本企業が他国と比較し遅れを取っているジェンダー、最高経営責任者と議長の分離、役員報酬の枠組み（計画や指標の詳細）に関する開示は今後非常に重要な課題になると感じている。

- 【投資家】 グローバル投資家が日本企業に投資する上で、英語の開示が少ないことは問題だと思う。英語の開示の充実を期待している。
- 【その他】 日本企業の英語による開示は足りていないと思う。一部の企業は、日本語と英語の開示では違いがあるらしく、クライアントから連絡が入ったこともある。海外投資家との対話や海外投資家の目線を理解しようとする企業はいくつかあるが、日本企業全体に当てはまるものではない。
- 【投資家】 日本企業について、株主総会前に必要な情報が入った有価証券報告書が英文で開示されることを期待している。英文開示については、段階的に進めていくことも選択肢の一つである。
- 【投資家】 経済産業省には、証券取引所と連携して上場基準の検討等を行うことを期待している。例えば多様性に関する開示等を義務付ける規定があっても良いかもしれない。
- 【投資家】 開示の情報に関しては、どこまでを強制的な開示にして、どこまでを推奨とするかは難しいところである。良い情報を開示できれば株価に本当の価値が反映されると思う。適切な開示をしない経営者が罰せられるよう、バランスの取れた規定にすることが重要だと思う。

(6) 事業ポートフォリオの最適化

① 事業ポートフォリオの最適化に取組む企業について

事業ポートフォリオの最適化については、日本企業は、ポートフォリオの取捨選択における議論が煮詰まっておらず、取組が全般的にスローであるという指摘があった。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【投資家】 事業再編・M&Aに関しては、日本企業の取組が全般的にスローと感じている。テクニカルな部分よりも、事業ポートフォリオの取捨選択における議論が中々煮詰まらないことが一番の課題であると感じている。
- 【投資家】 投資家が、事業ポートフォリオの最適化に積極的に取組む企業の経営者を評価し、サポートするようになるためには、株主と経営者の協力関係が重要であると思う。ただしそれは、経営者が全ての株主と協力関係を持つことを意味するものではない。
- 【投資家】 企業が買収等をするときは、その企業の長期戦略やビジネスシナリオの目的と合致している必要があると思う。これは、私たちの内部でもよく議論していることで、企業が達成しようとしていることと合っているか等を議論する。また、評価額も重要である。

② KPIについて

KPIについては、各企業によって焦点を当てるべきKPIは異なるため、それぞれの企業が自分たちの戦略に沿ったKPIを特定する必要があるという指摘や、KPIは役員報酬と関連づけられ、その開示も行われるべきであるという指摘があった。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【その他】 KPIの問題に関しては、日本にSay on Payの概念がないため答えづらいかもしれない。通常、企業のKPIは、役員報酬のKPIと結びついているものである。

- 【投資家】 企業のKPIとしてROICを好んでいる。ROICが加重平均資本コストより高ければ、価値を作っていると言える。ROICを分析することにより、会社の見える化ができるようになる。従業員が、自分のパフォーマンスもROICにつながっているという意識付けができれば、責任感や価値を作るという意識につながると思う。なお、会社の見える化を進めるには、業績指標、システムや部品などの番号・名称等を会社グループ全体でグローバルにも統一することも必要である。
- 【投資家】 企業を評価する上で、長期的な株主価値向上に寄与する目標を設定してもらい、それらの組み合わせが重要である。例えば、ROEが何%より低い場合には反対の議決権行使をするというような単一の業績指標に基づくポリシーは採用していない。コーポレートガバナンスの基本を重視し、独立性、専門性、多様性を持った取締役会を設置し、適切な意思決定がなされているか、という点を重視している。例えば、企業からネットゼロの目標などの長期的な目標が出された場合には、それを達成するための中間目標、年次目標、報酬との紐付きなどをきちんと説明してもらいたいと考えている。
- 【その他】 企業が焦点を当てるべきKPIは各企業によると思う。それぞれの企業が自分たちの戦略に沿ったKPIを特定する必要がある。TSRは最終的な目標とするところであるが、そこに辿り着くまでの道のりで設定すべきKPIは企業により異なると思う。
- 【企業】 ESGやサステナビリティに関する指標を取り入れることの重要性も高まってきており、財務フレームワークに反映する必要がある。役員報酬のKPIに、サステナビリティに関する指標を取り入れること等も必要となってきている。どのKPIを使用することが適しているかは、企業の状況やどのフェーズにいるかによると思う。

③ 事業ポートフォリオ最適化の実務

事業ポートフォリオのレビュー・見直しを行っている海外企業にもインタビューを実施した。事業ポートフォリオのレビュープロセス、スピンオフを実施した背景、事業ポートフォリオのレビューに関するKPI等について、実務に基づく示唆が得られた。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【企業】 近年、市場である程度の位置を確保するために、平均以上の収益性の高い成長を見込める買収を通じて、ポートフォリオを選択的に洗練してきた。これらの買収を行う際は、イノベーションをもたらすか、技術的な差別化を生み出すか、新たにサステナブルなビジネスモデルにつながるかを考慮している。私たちのIRのウェブページには、戦略的買収等のクライテリアに関する情報等が掲載されている。
- 【企業】 事業ポートフォリオの検討に際しては、現在のビジネスモデルに影響を与えうるパラダイムシフトが市場において起こっていないか、変化する必要はないか、変化した場合に私たちが成長できる余地はあるか等を検討する。また、ポートフォリオの他の部分との相乗効果があるかも検討する。
- 【企業】 事業ポートフォリオのレビュープロセスは、とても重要視されており、構造化、集中化されたアプローチを取っている。戦略的ビジネスのレビューや分析は定期的にCEOを含む経営陣で議論され、結果は取締役会に報告されている。各ビジネスは、ポートフォリオマトリックスに配置され、そのポジションによって投資すべきか売却すべきか判断される。投資案件や買収案件等は、専門家チームによってさまざまなクライテリアに照らし合わせて評価され、準備が行われる。買収を行った後は、買収前に予測していたことが実現できたか等をレビューする。
- 【企業】 事業ポートフォリオの見直しによって企業が変化を遂げるに当たって直面した問題は、変化に伴い不確実性が生み出されることである。特に、私たちは世界中に多くの従業員を抱えており、全員に変化の理由や意図を理解してもらうことは非常

に難しく、内部で直面した課題の一つであった。事業再編のような重要な変更がある場合、従業員は支持的ではないこともある。当社も、社内で多くの議論を引き起こしたが、従業員がとても協力的な役割を果たした。

- 【企業】 過去にいくつかのスピンオフを行ったが、スピンオフしたある事業部門は、当社の他の事業と比べるとマージンが希薄であり、また、リスクを伴う大きなプロジェクトで構成されていたためであった。一つの上場企業として、自由に、そして最大限に潜在能力を発揮するためにはスピンオフが最適だと考えた。連結から除外するという明確な意図があったため、スピンオフと同時に上場させた。スピンオフ後も株主の立場で時にはサポートすることもある。時期は未定だが株式はいずれ売却するだろう。
- 【企業】 ROCEを最も重要な業績評価指標として使用し、内部管理にも同じロジックと同じデータを使用している。資本コストを超える収益を生み出す場合にのみ、長期的な価値を生み出すことができると考えている。そのため、私たちはすべての従業員が、価値に基づくマネジメントアプローチに沿って、起業家精神を持って考え行動することを奨励、サポートしている。
- 【企業】 1つか2つのKPIのみに焦点を当てていたことはない。企業固有のグループターゲットを含めた財務フレームワークを確立した。現在私たちはROCEを使っているが、成長に関するKPI、資本効率を示すKPIのほかにさまざまなKPIも指標として使用している。

(7) 株主総会・バーチャル株主総会

① 日本の株主総会に関する提言

日本企業の株主総会については、日程の分散、株主総会前の情報開示、実質株主の株主総会への参加、議決権行使プラットフォームの利用拡大などについて意見があった。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【投資家】 日本企業の株主総会日程の分散と監査済財務諸表の提供は、海外の投資家には必要不可欠と考えられているが、進展が見られない。総会前に必要な情報が入った有価証券報告書が英文で開示されることを期待している。その結果、総会が7月になっても構わない。
- 【団体】 経済産業省には、日本における定時株主総会の論点について検討を進めてもらいたい。具体的には、議決権行使のための基準日を（3月決算会社について）3月末ではなく4月や5月にすることで株主総会の開催日の集中を解消すること、もう一つは実質株主が株主総会に参加する権利についてである。
- 【投資家】 日本企業の総会の招集が6月に集中することで、効率性を重視した議決権行使の方法を取らざるを得ない。人員に余裕がない資産運用会社では議決権行使判断が画一化しているところもあるのではないか。
- 【投資家】 日本において、議決権行使プラットフォームの使い勝手が悪いこともあり、利用が進んでいない。これはコロナ禍の中で早急に解消すべき課題と認識している。

② 株主総会・バーチャル株主総会に関するコメント

株主総会については、議決権行使の場という側面だけではなく、一般の株主が経営者に対して直接質問を行う等のコミュニケーションの場としての側面も重要ではないか、という意見があった。

新型コロナウイルス感染症の拡大等の影響により、欧米ではバーチャル株主総会を開催した企業も多くあった。特別な環境下ではあったが、バーチャルオンリー型の株主総会も大きなトラブルなく開催できているという。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【その他】 株主総会は、個人投資家が企業とエンゲージする機会を提供する。機関投資家は、株主総会以外にも企業と対話する機会がある。バーチャル株主総会によって個人投資家やアクティビストがより質問できるようになり、取締役をダイレクトに指名して質問もできる。取締役会が、答えづらい質問を無視することが難しくなったと思う。これらはバーチャル総会のメリットだと思う。
- 【投資家】 バーチャル総会に関しては、物理的に開催するよりもコストがかかるという話を聞いた。ハイブリッド型でライブ投票できる総会を開催することは、企業にとって金銭的負担が大きい。
- 【投資家】 新型コロナウイルス感染症の拡大後に株主総会を開催するに当たり、バーチャル株主総会は非常に役に立った。バーチャル株主総会に関して問題があるというフィードバックはなかったと思う。
- 【その他】 株主総会をバーチャルで開催することによって、距離的な問題を打破できるようになった。以前は、まず主要な機関投資家でその次に個人投資家という優先順位があったと思うが、バーチャルに移行することにより一度に平等に扱うことができ、格差もより少なくなっていくと思う。
- 【その他】 株主総会のオンライン開催へのシフトは続くと思う。FCAや政府は、バーチャル総会の開催が合法になるよう考慮し、いくつかの企業はバーチャル株主総会を開催できるよう定款を変更した。バーチャル総会について懐疑的な考えを持った企業も一部いたと思うが、現在では皆慣れてきたと思う。適切な情報交換、通知がなされ、資料を読む時間が与えられ、正しく票を投じることが可能である限り、バーチャル開催でも良いと思う。

③ バーチャル株主総会の実務

実際にバーチャル株主総会を実施した企業にもインタビューを実施した。

欧州においては、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けた臨時の法律により、バーチャルオンリー型の株主総会が開催できるようになったこと、バーチャルオンリー型の株主総会について大きなトラブルなく開催できたこと、質疑応答の数が物理的な株主総会と比較して大幅に増加したこと、株主総会の時間は物理的な開催とバーチャルオンリー型とであまり変化がなかったこと、などのコメントが得られた。

以下にインタビューで得られたコメントの要旨を紹介する。

- 【企業】 ドイツ政府は、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、2020年3月に、2週間程でCOVID-19 Measurement Actという法律を作り、企業がバーチャル株主総会

を開催できるようにした。現在では、2021年までバーチャルで開催できるように適用が延長されている。

- 【企業】 投資家や企業を交えて、新型コロナウイルス感染症の収束後の株主総会の開催方法について検討されている。物理開催に限定する形になってしまうのではないかという懸念がある。企業や株主は、バーチャル開催に慣れつつある。現在3つのモデルが議論されており、従来の物理開催、バーチャルオンリー型、そしてハイブリッド型の開催方法である。どのモデルにも長所と短所があり、議論が進められている。
- 【企業】 ハイブリッド型の総会が開催できるのであれば、そのような形で開催したいと思う。海外に在住しており、物理的に参加することが難しい株主も多い。どこからでも参加できるようになることは良いと思う。ただし、例えば数千人の物理的な参加者と数千人のオンライン参加者という形で開催することは難しい。今後議論が進み、物理とバーチャルの両方の良いところを活用できるようになると良いと思う。
- 【企業】 株主総会をバーチャルで開催した理由は、新型コロナウイルス感染症の発生により物理的に人を集めて開催することが許されていないからである。バーチャル株主総会について、当日質問が許されていないという点を除いて、特に批判は受けていない。現在の状況からも他に開催できる手段はない。
- 【企業】 バーチャル株主総会において、事前質問と総会当日の回答発表となっていて、その回答にさらに追加質問をすることはできない。株主は、事前に質問を送る機会があることは良いことだと評価していると思うが、質問に対する回答にさらに付随した質問ができれば良いと思っていると思う。しかし、技術的にそれは困難であるし、参加者が多くなるほど難しくなる。
- 【企業】 昨年度は300個程の質問事項が株主から送られてきた。総会を物理開催していた時はその約半分の数だったので、回答しなければならない質問の数は増えた。質問事項の数だけでなく、質問してくる株主の数も増え、従来の約4倍に増えた。質問の質も以前より高くなったと思う。質問を送信する前によく考えてから送られてくるのだと思うし、回答する側も回答を準備する時間があった。以前は、機関投資家からの質問が大半であったが、事前送信の形にすると個人投資家からも質問が送られてきた。双方向のコミュニケーションが取れないので、経営陣もできるだけ総合的に回答できるように準備していたと思う。
- 【企業】 バーチャルで開催することによって、総会の開催時間が短くなることを期待する企業が多かったが、回答しなければいけない質問の数が増え、回答の準備に時間がかかるようになり、物理的な開催とあまり変わらなかった。
- 【企業】 バーチャル株主総会を開催するに当たっての企業の問題点としては、どれくらいの数の株主がオンラインで参加するか不明であること、通信環境の整備、株主の議決権行使の確保等があった。バーチャル総会の進行方法についても、議論すべき点は多いと思う。

Ⅳ. おわりに

1. コーポレートガバナンスへの取組状況等のフォローアップ調査

2015年にわが国に導入されたコーポレートガバナンス・コードは、2018年に第一回目の改訂が行われ、現時点（2021年3月）においては、第二回目の改訂に向けた議論が東京証券取引所と金融庁を共同事務局とする「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」において継続的に行われている。経済産業省では、原則ベースと言われるコーポレートガバナンス・コードの趣旨を各企業において実践するために具体的な指針を示したガイドライン（CGSガイドライン、グループガイドライン、事業再編実務指針、社外取締役ガイドライン）を公表している。各上場企業においては、コーポレートガバナンス・コードやこれらのガイドラインに示された各種の施策や実務について自社の状況に応じた取組が行われた結果、わが国のコーポレートガバナンスの状況に全体として大きな変化が生じたといわれている。本委託業務における上場企業を対象としたアンケートは、各社の取組状況の実態を把握し、今後のさらなるコーポレートガバナンスの実質の向上のための施策を検討する上で、有益な情報を示すものである。

2. 海外の機関投資家等へのインタビュー調査

海外の機関投資家等へのインタビュー調査として22者の機関投資家やグローバル企業、大学教授、コーポレートガバナンスに関連のある団体・組織（うち2者は、海外機関投資家の日本拠点）等の方々にご協力をいただき、さまざまな観点から有用な意見を伺うことができた。

本調査を通じて得たコメントは、諸外国におけるコーポレートガバナンスの動向やベストプラクティスに係る有益な情報を含んでいることはもとより、海外の機関投資家等がグローバルの資本市場の一つとして日本の資本市場や日本企業をどのように見ており、また、今後目指すべき日本の上場企業のコーポレートガバナンスの在り方を示唆する内容を多く含んでいる。

上場企業に対するアンケート調査結果から浮かび上がるわが国上場企業全体の現状と海外機関投資家等へのインタビュー調査を通じて得られた諸外国でのコーポレートガバナンスに係るベストプラクティスやわが国企業への期待との間には、依然大きな隔たりがあることが見て取れる。今後わが国企業全体のコーポレートガバナンスの向上のための制度設計や各種施策を検討するに際して、あるいはグローバル市場での資金調達や事業活動を展開していくわが国企業がそれぞれの取組を進めていくに際しては、諸外国におけるコーポレートガバナンスの水準の理解が重要であろう。

最後に、アンケート調査に回答していただいた上場企業の担当者の方々、インタビューに協力していただいた機関投資家、グローバル企業、大学教授、コーポレートガバナンスに関連のある団体・組織等の方々に感謝の意を申し上げるとともに、本調査に協力していただいた産業組織課にも謝意を申し上げたい。

別添資料Ⅰ

2020年度 コーポレートガバナンスに関するアンケート調査
アンケート調査票

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

2020年度コーポレートガバナンスに関するアンケート調査
アンケート調査票

目次

Ⅰ	ご回答企業について（問１）	2
Ⅱ	取締役会について（問２～問１２）	3
Ⅲ	指名委員会・報酬委員会について（問１３～問１８）	9
Ⅳ	社外取締役について（問１９～問２３）	１２
Ⅴ	株主総会について（問２４～問３１）	１５
Ⅵ	グループガバナンスについて（問３２～問３９）	２０
Ⅶ	事業ポートフォリオについて（問４０～問４５）	２４
Ⅷ	組織再編（問４６～問５０）	２７
Ⅸ	エンゲージメント（投資家との対話）（問５１～問５４）	２９
Ⅹ	役員報酬（問５５～問５９）	３１

Ⅰ　ご回答企業について

問１．ご回答企業に関して、以下の項目にご記入ください。

(1) 企業名　　：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

(2) 証券コード　　：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

(3) ご担当者様の部署・役職　　：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

(4) ご担当者様の氏名　　：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

(5) ご担当者様のメールアドレス　：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

（※結果の集計後、ご記入いただいたメールアドレス宛に、集計結果の速報をご送付いたします）

＜2021 年 3 月頃を予定＞

Ⅱ　取締役会について

問２．貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。（１つ選択）

□ 1. マネジメント型
□ 2. どちらかと言えばマネジメント型
□ 3. どちらかと言えばモニタリング型
□ 4. モニタリング型

問３．取締役会の議長の属性についてお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. 会長（代表権あり）
□ 2. 会長（代表権なし）
□ 3. 社長・CEO
□ 4.（会長、社長・CEO 以外の）社内取締役
□ 5. 社外取締役
□ 6. その他

問４．取締役会の議長の属性について、今後の方針をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. 現状を維持する予定
□ 2. 会長（代表権なし）に変更することを検討している
□ 3. 社外取締役に変更することを検討している
□ 4. その他

問５．取締役会に占める独立社外取締役の割合について、今後 2 年間の方針をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. 既に取締役会の過半数に達している
□ 2. 取締役会の過半数まで増やす予定
□ 3. 取締役会の 1/3 以上 1/2 以下まで増やす予定
□ 4. 増やす予定であるが、取締役会の 1/3 未満とする予定
□ 5. 現状維持を予定
□ 6. 減らす予定
□ 7. その他

問６．取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何％程度か、お答えください。
（①～⑤のそれぞれについて、合計が 100％になるよう、大まかな比率をご記入ください。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

① 長期の経営戦略	②中期の経営戦略・経営計画	③経営陣の指名・報酬	④個別の業務執行の決定（M&A 等）	⑤個別の業務執行の報告	⑥その他
（＿＿＿％）	（＿＿＿％）	（＿＿＿％）	（＿＿＿％）	（＿＿＿％）	（＿＿＿％）

その他

問７．新型コロナウイルス感染症を受けて、取締役会の議題として特に重要性が増すと考えるものをお答えください。（主なものを３つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. 中長期的な経営戦略・ビジネスモデル
□ 2. 事業ポートフォリオ
□ 3. 財務戦略
□ 4. 海外事業戦略
□ 5. DX（デジタルトランスフォーメーション）

※ DX（デジタルトランスフォーメーション）とは、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」を指す。

□ 6. 組織内の人材育成や人材戦略
□ 7. 株主などのステークホルダーとの対話促進
□ 8. サスティナビリティ（環境・社会課題等）
□ 9. コーポレートガバナンスの強化
□ 10. 組織内のダイバーシティ（多様性）の強化
□ 11. その他

問８．社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭社外取締役）を選任しているか、お答えください。（１つ選択）

□ 1. 選任している
□ 2. 選任していないが、今後選任する予定がある
□ 3. 選任しておらず、今後も選任する予定はない
□ 4. 社外取締役が１名以下であり、選定する必要がない

＜問９～１１は、取締役会の実効性評価を実施している企業のみお答えください＞

問９．取締役会の実効性評価において、（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

☐ 1. 監査役会、監査委員会、監査等委員会
☐ 2. 指名委員会（任意のものを含む）
☐ 3. 報酬委員会（任意のものを含む）
☐ 4. 取締役
☐ 5. 監査役、監査委員、監査等委員
☐ 6. 取締役会以外は対象としていない
☐ 7. その他

問１０．取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

☐ 1. 取締役へのアンケート
☐ 2. 監査役へのアンケート
☐ 3. 取締役への個別インタビュー
☐ 4. 監査役への個別インタビュー
☐ 5. 社外役員による集団討議
☐ 6. 外部の第三者による評価
☐ 7. わからない
☐ 8. その他

問１１．取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. 取締役会の議題選定・議題数
□ 2. 取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）
□ 3. 取締役会の規模・構成（多様性等）
□ 4. 取締役会の開催頻度・出席率
□ 5. 中長期的な経営戦略に対する議論
□ 6. 社長・CEO や取締役の指名・後継者計画
□ 7. 社長・CEO や取締役の報酬に対する評価
□ 8. 指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携
□ 9. 役員に対するトレーニング
□ 10. 社外取締役へのサポート・情報提供
□ 11. 株主・投資家との関係
□ 12. 監査・内部統制・リスク管理体制
□ 13. 利益相反取引の管理
□ 14. その他

問１２．DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する際の取締役会における課題・障害についてお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

＜参考：DX（デジタルトランスフォーメーション）の定義＞
「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」

□ 1．DX の推進に関して知見のある取締役がいない
□ 2．DX に関する自社システムの問題点がどこにあるか取締役会で把握できていない
□ 3．DX に関する経営戦略の議論が取締役会で不足している
□ 4．DX の推進に向けた執行側の体制整備・人材確保が進んでいない
□ 5．特に課題や障害はない
□ 6．その他

Ⅲ　指名委員会・報酬委員会について

問１３．指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

	1 法定又は任意を含む委員会を設置している	2 設置することを検討中・検討する予定	3 設置を検討していない
A 指名委員会	□	□	□
B 報酬委員会	□	□	□
C リスク管理委員会に相当するもの	□	□	□
D 投資委員会に相当するもの	□	□	□
E サスティナビリティ委員会に相当するもの	□	□	□
F その他	□	□	□

※　指名委員会・報酬委員会が一体となった委員会を設置している場合、A と B の両方に回答して下さい。

その他

＜問１４～問１６は、指名委員会または報酬委員会（※任意の委員会を含む）を設置している企業のみお答えください＞

問１４．指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。

指名委員会　＿＿＿＿＿回開催（昨年度の実績）

報酬委員会　＿＿＿＿＿回開催（昨年度の実績）

問１５．指名委員会（※任意の委員会を含む）の議論の対象となる役職の範囲についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

☐ 1. 会長
☐ 2. 社長・CEO
☐ 3. 社内取締役
☐ 4. 社外取締役
☐ 5. 執行役・執行役員
☐ 6. 主要子会社の社長・CEO
☐ 7. 監査役・監査委員・監査等委員
☐ 8. その他

問１６．過去１年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

☐ 1. 現在の社長・CEO のパフォーマンスの評価
☐ 2. 社長・CEO の後継者計画の検討、候補者の評価・選定
☐ 3. 社内取締役の候補者の評価・選定
☐ 4. 社外取締役の候補者の評価・選定
☐ 5. 株主総会に付議する役員選任議案の審議
☐ 6. 指名委員会の運営についての評価・検証
☐ 7. 経営人材の育成計画
☐ 8. その他

問１７．次期社長・CEO の選定に向けた以下の各取組の実施状況をお答えください。（それぞれ１つ選択）

	1 実施している	2 実施していない	3 分からない
1. 後継者計画のロードマップの立案	☐	☐	☐
2. 後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定	☐	☐	☐
3. 「あるべき社長・CEO 像」と評価基準の策定	☐	☐	☐
4. 後継者候補の選出	☐	☐	☐
5. 後継者候補の育成計画の策定・実施	☐	☐	☐
6. 後継者候補の評価、絞込み・入替え	☐	☐	☐
7. 最終候補者に対する評価と後継者の指名	☐	☐	☐
8. 指名後のサポート	☐	☐	☐

問１８．次期社長・CEO の選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ１つ選択）

	1 指名委員会で議論している	2 取締役会で議論している	3 指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	4 指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	5 特に何もしていない	6 分からない
1. 後継者計画のロードマップの立案	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. 後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. 「あるべき社長・CEO 像」と評価基準の策定	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. 後継者候補の選出	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. 後継者候補の育成計画の策定・実施	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. 後継者候補の評価、絞込み・入替え	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. 最終候補者に対する評価と後継者の指名	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. 指名後のサポート	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ⅳ　社外取締役について

問１９．社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。（１つ選択）

□ 1. 経営に関する助言
□ 2. どちらかと言えば経営に関する助言
□ 3. どちらかと言えば経営の監督
□ 4. 経営の監督

問２０．社外取締役は期待する役割を果たせていると思いますか。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. 十分に果たしている
□ 2. 概ね果たしている
□ 3. あまり果たしていない
□ 4. 果たしていない
□ 5. 分からない
□ 6. その他

問２１．以下の各事項について、社外取締役はどの程度役割を果たしていますか。（それぞれ１つ選択）

	1 十分に果たしている	2 概ね果たしている	3 どちらともいえない	4 あまり果たしていない	5 果たしていない
1. 取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うこと	□	□	□	□	□
2. 社長・CEO の選定・解職の決定に関して監督を行うこと	□	□	□	□	□
3. 社長・CEO の報酬の決定に関して監督を行うこと	□	□	□	□	□
4. 経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと	□	□	□	□	□
5. 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること	□	□	□	□	□
6. 少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること	□	□	□	□	□
7. 株主以外のステークホルダーの意見を、取締役会に適切に反映させること	□	□	□	□	□
8. リスク管理体制を構築すること	□	□	□	□	□

問２２．社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。（複数選択可）

□ 1. 自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供
□ 2. 取締役会事務局の充分なリソース
□ 3. 取締役会以外のインフォーマルな議論の場
□ 4. 社外役員のみでの議論の場
□ 5. 取締役会の事前説明
□ 6. 取締役会資料の早期提供（概ね 3 日前までの提供）
□ 7. 取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供
□ 8. 経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権
□ 9. 社内情報システムへのアクセス権限
□ 10. 外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限
□ 11. 現場視察・ヒアリング

問２３．社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. 事業内容や経営戦略等に関する社外取締役の知識や理解が十分でない

□ 2. 社外取締役が話す考えが会社の方針と異なり、投資家に統一的な内容が伝わらないことが懸念される

□ 3. 社外取締役が未公表の重要情報を投資家に話した場合のフェア・ディスクロージャー・ルール規制の対応が懸念される

□ 4. 社外取締役の負担が重くなりすぎる

□ 5. 社外取締役がエンゲージメントの対応に消極的

□ 6. 社外取締役によるエンゲージメントの必要性を感じない

□ 7. その他

Ⅴ　株主総会について

問２４．株主総会の開催時期の分散化についてお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. 決算日以降 3 ヶ月以内に開催しており、開催時期の変更は予定していない
□ 2. 決算日以降 3 ヶ月以内に開催しており、開催時期の変更を検討している
□ 3. 決算日以降 3 ヶ月を超える月に開催している
□ 4. その他

問２５．平時（新型コロナウイルスの影響が生じる前）における株主総会の会場の準備・運営に掛かる費用（会場使用料、設備費、委託費等（自社役職員の人件費を除く））についてお答えください。（１つ選択）

□ 1. 50 万円未満
□ 2. 50 万円以上 100 万円未満
□ 3. 100 万円以上 200 万円未満
□ 4. 200 万円以上 500 万円未満
□ 5. 500 万円以上 1,000 万円未満
□ 6. 1,000 万円以上 2,000 万円未満
□ 7. 2,000 万円以上 5,000 万円未満
□ 8. 5,000 万円以上（概ねの金額：　　）

問２６．いわゆるバーチャル株主総会に関して、将来的にバーチャルオンリー型株主総会の実施が制度的に可能となった場合についての意向をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

※バーチャル株主総会として、以下の①～③の３つの類型を想定している。

①ハイブリッド参加型バーチャル株主総会（ハイブリッド参加型）	リアル株主総会の開催に加え、株主がインターネット等の手段を用いて審議等を確認・傍聴することができる株主総会（会場にいない参加者は会社法上の出席者とは扱わない）
②ハイブリッド出席型バーチャル株主総会（ハイブリッド出席型）	リアル株主総会の開催に加え、株主がインターネット等の手段を用いて、株主総会に会社法上の『出席』をすることができる株主総会
③バーチャルオンリー型株主総会（バーチャルオンリー型）	リアル株主総会を開催することなく、株主や取締役等がインターネット等の手段を用いて、株主総会に会社法上の『出席』をする株主総会（現行の会社法ではこの形式の総会の開催は難しいとされている。）

以下、①を「ハイブリッド参加型」、②を「ハイブリッド出席型」、③を「バーチャルオンリー型」という。

□1．バーチャルオンリー型を実施したい
□2．バーチャルオンリー型の実施を検討したい
□3．バーチャルオンリー型は実施せず、ハイブリッド出席型を実施したい／検討したい
□4．バーチャルオンリー型は実施せず、ハイブリッド参加型を実施したい／検討したい
□5．バーチャル株主総会は実施しない
□6．その他

３、４、５のいずれかと回答いただいた場合、理由を下記コメント欄に具体的に記入してください。

問２７．仮に将来的にバーチャルオンリー型株主総会の実施が制度的に可能となった場合について、制度面での希望や関心事項がございましたらお答えください。

問２８．将来的な株主総会の在り方についてのお考えをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□1. 現在の株主総会の在り方で特に課題は感じない
□2. 株主総会を特定月から分散させることが望ましい
□3. 議決権行使の電子化がより普及することが望ましい
□4. バーチャルオンリー型株主総会が認められることが望ましい
□5. 株主総会前の投資家との対話を充実させる代わりに、株主総会の決議事項を現状より限定することが望ましい
□6. 事前の質問提出の機会は確保しつつ、当日の質問提出は認めないこととすることが望ましい
□7. 事前の修正動議提出の機会は確保しつつ、当日の修正動議提出は認めないこととすることが望ましい
□8. 修正動議提出は、一定割合の議決権を有する株主等に限定することが望ましい
□9. その他

問２９．過年度の株主総会において反対票が多かった会社提案の議案や賛成票が多かった株主提案の議案に対する取組についてお答え下さい。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. 会社提案に反対した株主や株主提案に賛成した株主の分析
□ 2. 会社提案に反対した理由や株主提案に賛成した理由の分析
□ 3. 会社提案に反対した株主や株主提案に賛成した株主との意見交換
□ 4. 株主総会後に取締役会で議論
□ 5. 株主総会後に会社側の見解や再検討結果を公表
□ 6. 翌年度の株主総会における類似の議案について、会社側提案内容を修正
□ 7. 翌年度の株主総会における類似の議案について、会社側提案内容を維持しつつ、招集通知において説明を追加
□ 8. 特段の取組は行っていない
□ 9. その他

問３０．株主総会より前に有価証券報告書を開示することについての検討状況をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

※ 現行法上、株主総会より前に有価証券報告書を開示することができる。

□ 1. 既に開示している
□ 2. 次回は、株主総会より前に開示する予定がある
□ 3. 開示することを検討中である
□ 4. 開示しないことを決定している
□ 5. 開示するかどうか検討していない
□ 6. その他

問３１．株主総会より前に有価証券報告書を開示することが困難であると考える要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. 株主総会で質問が集中する可能性がある

□ 2. 株主総会の準備と並行して、投資家との対話の対応に追われる可能性がある

□ 3. 決算スケジュールの前倒しが困難である

□ 4. 困難であると考える要因はないが、現時点では株主総会より前に開示をしていない

□ 5. 既に株主総会より前に開示している

□ 6. その他

Ⅵ　グループガバナンスについて

問３２．内部監査部門のレポートライン（報告経路）について、当てはまる選択肢をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□1. 業務執行ライン（社長・ＣＥＯ、ＣＦＯ等）に対してのみレポートする

□2. 業務執行ライン（社長・ＣＥＯ、ＣＦＯ等）に加え、監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役に対しても直接レポートする

□3. 監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役に対するレポートが優先されている

□4. 平時は、業務執行ライン（社長・ＣＥＯ、ＣＦＯ等）に対してのみレポートしているが、不祥事への経営陣の関与の可能性がある場合には、監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役に対してレポートする

□5. その他

問３３．内部監査部門に対する監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役の権限について、当てはまる選択肢をお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□1. 監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役は、内部監査部門に対して指示する権限がある

□2. 監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役は、内部監査部門に対して指示する権限に加え、人事・予算に関する権限（同意権も含む）がある

□3. 監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役には、特段権限はない

□4. その他

問３４．グループの内部統制システムにおける「３ラインモデル（３ラインディフェンス）（※）」の整備・運用状況についてお答えください。（１つ選択）

※　３ラインモデル（３ラインディフェンス）とは、以下の３つの部門が複層的に業務の監督を行う形態を指す。

第１線：（子会社を含む）現場の事業部門の管理職による監督

第２線：経営企画、財務、法務、人事などの管理・コーポレート部門による監督

第３線：内部監査部門による監督

	1 十分に機能している	2 概ね機能している	3 あまり機能していない	4 機能していない	5 そのような役割は設置していない
3 ラインモデルを通じた内部統制システムの監督・運営	□	□	□	□	□

＜問３５～３８は、貴社が上場子会社（※）を有している企業である場合のみお答えください＞

（※親会社などの支配株主（親会社又は議決権の過半数を直接若しくは間接に保有する者）を有している上場会社をいう）

問３５．上場子会社に関する今後の方針について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. 引き続き、上場子会社として維持する

□ 2. 非上場化（完全子会社化等によるグループ内への取り込み）も視野に入れて検討している

□ 3. 他企業への株式の売却等による分離も視野に入れて検討している

□ 4. 特に決まった方針は無い・分からない

□ 5. その他

問３６．上場子会社を売却・分離する際の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. グループが縮小することに対する親会社内での反対が大きい
□ 2. グループから離れることに対する子会社内での反対が大きい
□ 3. 上場子会社の規模が大きいため適切な売却先が無い
□ 4. 上場子会社の株価が高水準にあるため適切な売却先が見つからない
□ 5. 売却価格が低すぎるため売却に踏み切れない
□ 6. 上場子会社の売却や分離は検討したことがない
□ 7. 特に課題は特にない
□ 8. その他

問３７．上場子会社の形をとることについて、グループ全体のポートフォリオ戦略と整合的であることを株主に具体的に説明・開示していますか。（１つ選択）

□ 1. 説明・開示している
□ 2. 説明・開示を行うことを検討している
□ 3. 説明・開示していない

問３８．上場子会社の実効的なガバナンスの在り方について投資家に対して積極的に情報開示を行っていますか。（１つ選択）

□ 1. 開示している
□ 2. 開示を行うことを検討している
□ 3. 開示していない

＜問３９は、貴社が上場子会社（※）である場合のみお答えください＞

（※親会社などの支配株主（親会社又は議決権の過半数を直接若しくは間接に保有する者）を有している上場会社をいう）

問３９．貴社のガバナンスについて、当てはまる選択肢をお選びください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. 独立社外取締役を選任する際、支配株主からの独立性を考慮している

□ 2. 親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定が存在する）

□ 3. 親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定は存在しないが、実態としてそのようになっている）

□ 4. 独立社外取締役を過半数まで選任する方針

□ 5. 独立社外取締役を３分の１以上２分の１以下まで選任する方針

□ 6. 独立社外取締役の選解任の議案について、マジョリティ・オブ・マイノリティ（※）の取得状況について情報開示を行う方針

※「マジョリティ・オブ・マイノリティ（Majority of Minority）」とは、株主総会における賛否の議決権行使等により株主の意思表示が行われる場合に、支配株主及びそれと利害関係を共通にする株主を除いた一般株主の過半数の賛同を求めることを指す。

□ 7. 親会社との間における重要な利益相反取引について、独立社外取締役または独立社外監査役を中心とした委員会等で審議・検討を行っている

□ 8. その他（利益相反取引における少数株主保護のための措置があれば記載して下さい）

Ⅶ　事業ポートフォリオについて

問４０．取締役会で定期的に事業ポートフォリオを議論することとしているかについて、お答えください。（１つ選択）

□1．定期的に議論することとしている（年に１回以上）
□2．定期的に議論することとしている（年に１回未満～数年に１回程度）
□3．定期的に議論することとしていない

問４１．事業セグメントごとの資本コストの算出状況について、お答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□1．事業セグメントごとに資本コストを算出している
□2．事業セグメントごとに資本コストを算出せず、企業全体の資本コストをそのまま利用している
□3．事業セグメントごとに資本コストを算出しておらず、企業全体の資本コストも把握していない
□4．その他

問４２．事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□1．損益計算書（P/L）
□2．貸借対照表（B/S）
□3．キャッシュ・フロー計算書
□4．その他

問４３．各事業部門／セグメントの評価にあたり、重視している各事業部門／セグメント別の指標について、優先順位をお答えください。（それぞれ１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

	1 売上の絶対額	2 営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	3 営業利益率／売上総利益率	4 資産額	5 ROA（総資産利益率）	6 ROIC（投下資本利益率）	7 キャッシュ・フロー	8 投資回収期間	9 EVA（経済的付加価値）	10 NPV（正味現在価値）	11 IRR（内部収益率）	12 重視している指標はない	13 その他
1. 最も重視している	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
2. 2番目に重視している	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
3. 3番目に重視している	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□

その他

問４４．事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□1. 基準が不明確である
□2. 社内での検討プロセスが明確でない
□3. 事業の撤退・売却による経営上の効果・影響を具体的に試算できない
□4. 事業の撤退・売却により企業規模・売上規模が縮小することに抵抗感がある
□5. 事業の撤退・売却が「失敗」とみなされる等、企業や経営者としての評価が低下する懸念がある
□6. 企業グループ全体のリスク分散の効果が小さくなる
□7. 撤退・売却の対象部門やそのＯＢの抵抗・反対がある
□8. 従業員や労働組合との調整が困難である
□9. 従業員の雇用条件の維持がハードルとなる
□10. 売却をしようとしても、適当な売却先が見つからない
□11. 祖業や従来の主力事業は、撤退・売却を行うことは想定していない
□12. 専業化しており、事業の撤退・売却を検討する必要がない
□13. 現状の事業ポートフォリオが最適であると考えている
□14. 資本コストには届かないが、利益がでている（黒字である）
□15. 特に課題はない
□16. その他

問４５．政策保有株式の今後の方針についてお答えください。（１つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□1. 増やす方針
□2. 維持する方針
□3. 縮減する方針
□4. 現在保有しておらず、今後も取得することを検討していない
□5. 分からない
□6. その他

Ⅷ　組織再編

問４６．今後の組織再編について検討している内容についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□1．他社との合併

□2．金銭のみを対価として用いる他社の買収

□3．自社株式を主な対価（※1）として用いる他社の買収（株式交換、株式交付（※2）等）

※1　対価の一部に金銭を含む場合を含む。

※2　株式交付とは、令和元年 12 月に成立した改正会社法（令和 3 年春施行予定）により創設された組織再編行為の一つで、自社株式等を対価に当該他社を子会社化（完全子会社化に限られない）する手法を指す。

□4．自社内の事業部門や子会社のスピンオフ（分割・株式分配）

※　スピンオフとは、自社内の事業部門や子会社を切り出し、独立させる組織再編の手法を指す。自社内のある事業部門を切り出す場合は新設分割、子会社を切り出す場合は株式分配（株式の現物配当）により行う。いずれの場合も独立した会社の株式は元の会社（自社）の株主に交付される。

□5．自社内の事業部門や子会社の売却

□6．持株会社化

□7．その他

問４７．会社法改正により、令和３年春から自社株式を対価として買収するための「株式交付」という仕組みが使えるようになりますが、お考えをお答えください。（１つ選択）

□1．社内で具体的な案件があり、活用を検討する予定

□2．社内で具体的な案件はないが、活用を検討する可能性がある

□3．現時点では活用を検討する見込みはない

＜問４８は、問４６．で「4. 自社内の事業部門や子会社のスピンオフ（分割・株式分配）」を選択した企業のみお答えください＞

問４８．自社内の事業部門や子会社を分離することについて、検討している又は検討したいスキームを記載ください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. 事業部門・完全子会社の完全な分離（スピンオフ）
□ 2. 事業部門・完全子会社の持分を一部残した部分的な切り出し（パーシャルスピンオフ）
□ 3. 完全子会社ではない子会社の分離（上場子会社や JV のスピンオフ）
□ 4. その他

問４９．いわゆる組織再編税制において見直すべき点があればご記載ください。

（例）株式のみ交付要件の緩和（混合対価）、要件の明確化、グループ税制の適用範囲の見直し

問５０．貴社への買収提案（貴社もしくは子会社を対象とする買収提案）があった場合に、会社として懸念することは何だと思われますか。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. 経営の主導権を維持できるかどうか
□ 2. 従業員の雇用が維持されるかどうか
□ 3. 企業価値が高まるかどうか
□ 4. 買収提案の中に事業からの撤退が含まれているかどうか
□ 5. 買収価格が高いかどうか
□ 6. 既存株主の理解が得られるかどうか
□ 7. その他

IX　エンゲージメント（投資家との対話）

問５１．エンゲージメントにおける主な議題について、お答えください。（主なものを３つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. 経営理念・ビジョン
□ 2. ESG/SDG s 対応
□ 3. 経営戦略/ビジネスモデル
□ 4. 業績に対する評価
□ 5. 中長期の業績予想
□ 6. 短期の業績予想
□ 7. 事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）
□ 8. 資本政策/資本効率
□ 9. コーポレートガンバナンス体制
□ 10. 取締役会の実効性評価
□ 11. 事業環境・リスク
□ 12. 社長・CEO、社外取締役等の選解任
□ 13. 政策保有株式の縮減方針
□ 14. その他

問５２．エンゲージメントを行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない
□ 2. エンゲージメントの内容を十分に取締役会/担当部署に共有できていない
□ 3. エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない
□ 4. 機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない
□ 5. 機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる
□ 6. フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる
□ 7. その他

問５３．株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

☐ 1. 経営企画・財務などのコーポレート部門へ共有し、対応について検討した
☐ 2. 経営陣等が参加する経営会議等へ共有し、対応について検討した
☐ 3. 取締役会へ共有し、対応について検討した
☐ 4. 社外取締役へ共有し、対応について検討した
☐ 5. コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した
☐ 6. 株主から提案を受けた部門内にとどめ、社内で共有や検討を行っていない
☐ 7. 株主から重大な提案を受けていない
☐ 8. その他

＜問５４．はアクティビストファンドから具体的な提案（非公式・非公開のものを含む）を受けたことのある企業のみお答えください＞

問５４．アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

☐ 1. 社長・CEO 等の業務執行役員の選解任に関する提案
☐ 2. 社外取締役の選解任に関する提案
☐ 3. 自社株買いに関する提案
☐ 4. 配当増に関する提案
☐ 5. 政策保有株式の売却に関する提案
☐ 6. 遊休資産の売却に関する提案
☐ 7. 事業売却/分離等に関する提案
☐ 8. 事業戦略の見直しに関する提案
☐ 9. 役員報酬の見直しに関する提案
☐ 10. 買収防衛策の廃止等に関する提案
☐ 11. 機関設計の変更に関する提案
☐ 12. ESG・SDGｓに関する提案
☐ 13. その他

X　役員報酬

問５５．業績連動型の役員報酬制度の導入状況（※）についてお答えください。（複数選択可）

※ 業績連動型の役員報酬制度とは、会社の業績等により役員報酬として交付される金銭の額や株式又はストックオプションの数が変動するものをいう。確定した数の株式又はストックオプションが交付される場合や持株会は含まれない。

□1. 業績連動型の金銭報酬を導入している
□2. 業績連動型の株式報酬（ストックオプションを含む）を導入している
□3. 全く導入していない

問５６．業績連動型の役員報酬制度を導入していない場合、その理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□1. 税法上の業績連動給与の損金算入要件のうち、有価証券報告書等への開示の要件が厳しい
□2. 税法上の業績連動給与の損金算入要件のうち、指標の要件（利益を示す指標、株式の市場価格を示す指標、売上高を示す指標を基礎とした客観的な指標等）が厳しい
□3. その他

２と回答いただいた場合、特に加えたい指標があればご記入ください。

問５７．いわゆる「執行役員制度」の導入状況についてお答えください。（１つ選択）

□1. 導入している（委任契約型のみ）
□2. 導入している（雇用契約型のみ）
□3. 導入している（委任契約型と雇用契約型の双方）
□4. 特に導入していない

問５８．執行役員や従業員に対する株式報酬（ストックオプションを含む）の導入状況（業績連動型に限らないが、持株会は除く）についてお答えください。（複数選択可）

□ 1. 執行役員（委任契約型）
□ 2. 執行役員（雇用契約型）
□ 3. 従業員（管理職以上）
□ 4. 従業員（管理職未満）
□ 5. 導入していない

問５９．執行役員や従業員に株式報酬（ストックオプションを含む）を導入していない理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

□ 1. 労働基準法上の賃金通貨払いの原則との関係
□ 2. 労働組合との関係で一部の者を対象にすることが難しい
□ 3. 導入及び管理にかかるコスト
□ 4. 人件費の増加
□ 5. 必要性を感じていない
□ 6. その他

以上

別添資料Ⅱ

コーポレートガバナンスに関するアンケート調査
2020年度

コーポレートガバナンスに関するアンケート調査

2020年度

2021年3月

pwc

目次

調査概要 3

回答企業の属性情報 4

アンケート結果 7

取締役会について 7

指名委員会・報酬委員会について 17

社外取締役について 23

株主総会について 27

グループガバナンスについて 35

事業ポートフォリオについて 42

組織再編 47

エンゲージメント（投資家との対話） 50

役員報酬 54

調査概要

調査の目的

「日本再興戦略改訂2014」において「コーポレートガバナンス改革」が成長戦略の最重要課題の一つとして位置づけられて以降、日本企業のガバナンス強化に向けた取組には着実な進展が見られています。
このような中、経済産業省では、日本企業のコーポレートガバナンスに関する取組の深化を促す観点から、「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」（2017年3月策定、2018年9月改訂）、「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（2019年6月策定）、「事業再編実務指針」（2020年7月策定）、「社外取締役の在り方に関する実務指針」（2020年7月策定）を策定しました。

本調査においては、改訂コーポレートガバナンス・コードや経済産業省が策定した上記指針等を踏まえ、上場企業や機関投資家等に対する調査を通じて日本企業のコーポレートガバナンスに関する実態把握を行うことで、コーポレートガバナンス改革の深化に向けた課題等の分析を行うことを目的として実施しました。

回答期間

2020年12月～2021年1月

調査方法

調査対象企業に対して、郵送にて質問票を送付し、郵送回答、メール回答、またはWeb回答のいずれかの方法にて回収しました。

調査対象

2020年9月末時点における東京証券取引所第一部上場企業および第二部上場企業　合計2,655社

回答率

上記の調査対象企業のうち、回答期間内に、合計971社（回答率 約36.6%）から回答をいただきました。

調査結果について

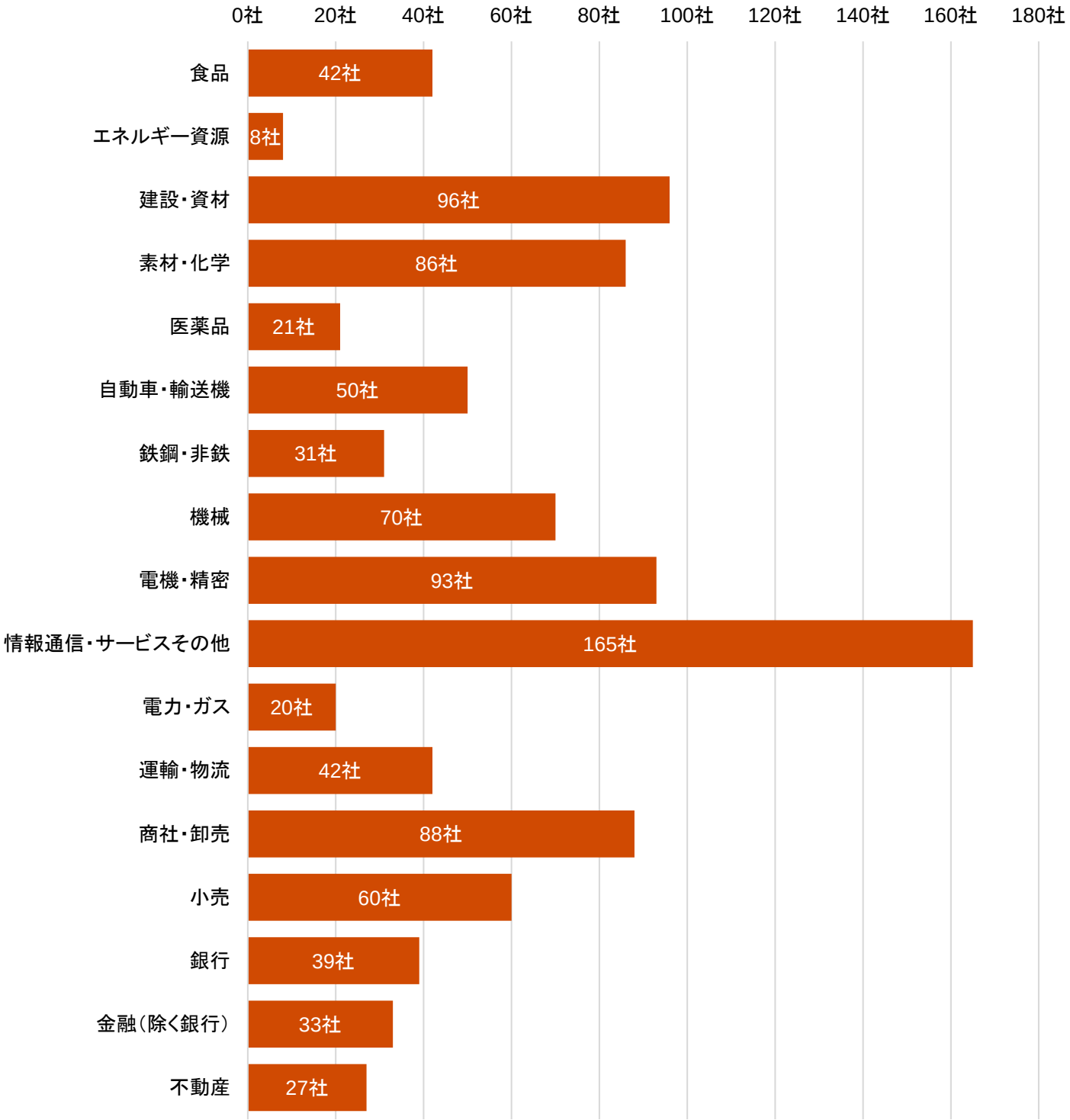
集計結果として記載している割合は、未回答企業および無効回答を除く回答企業数を分母とし、小数点以下第1位にて四捨五入をしたパーセント表記をしております。そのため、回答合計が100%にならない場合があります。

免責

当法人は、本報告書およびその内容の使用に対して、何らの契約上またはその他の責任を一切負いません。当法人の業務は日本公認会計士協会およびその他関連団体によって制定された基準に従って監査、レビュー、証明、その他の保証をしたものではありません。

回答企業の属性情報

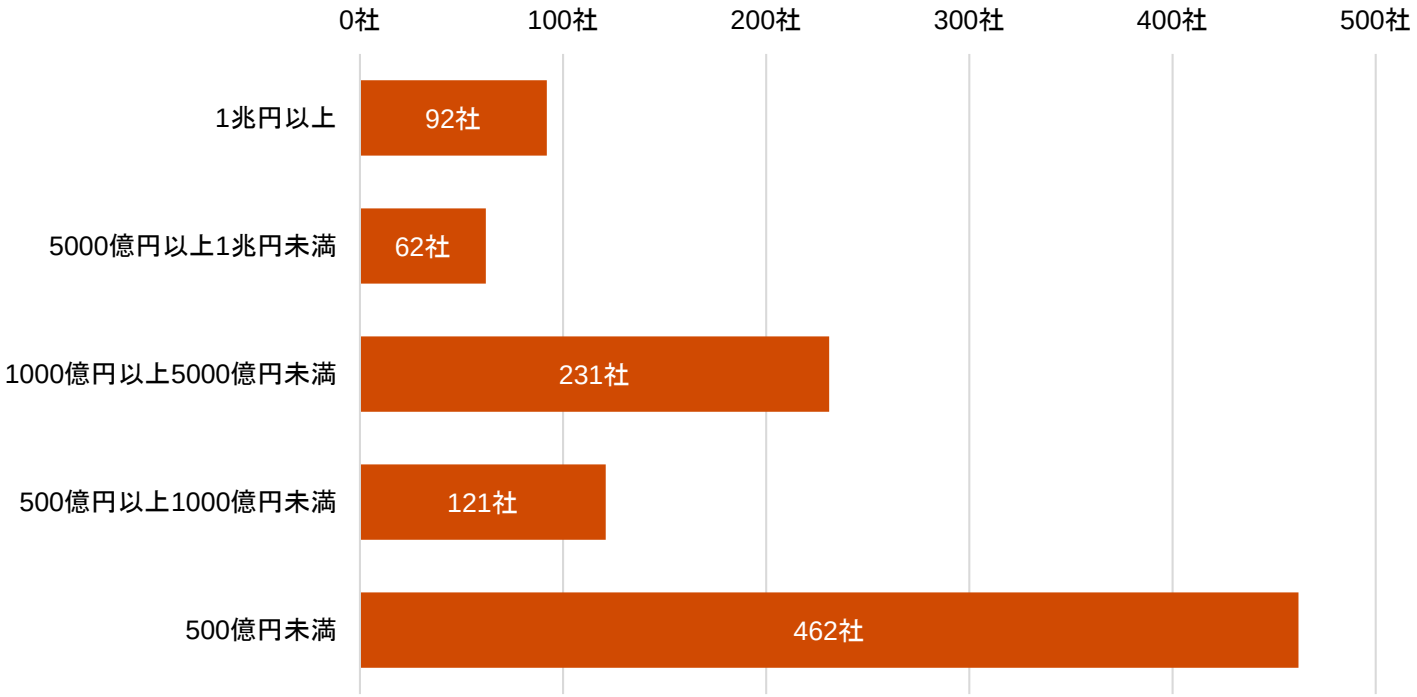
1. 業種



(2020年9月末時点の株式会社東京証券取引所 東証上場銘柄一覧のデータに基づく)

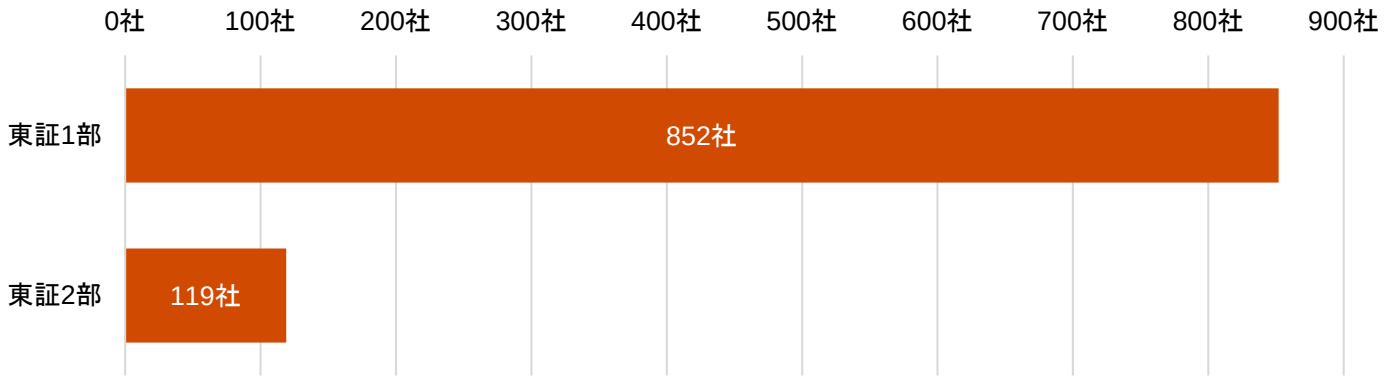
回答企業の属性情報

2. 時価総額



(2020年12月末時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく / 2020年10月以降に上場廃止した3社を除く)

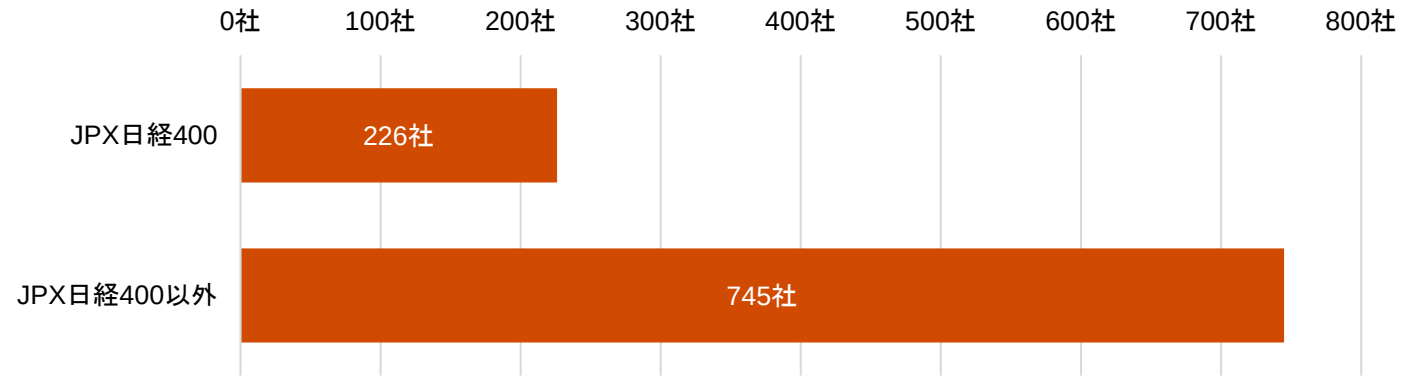
3. 上場市場



(2020年9月末時点の株式会社東京証券取引所 東証上場銘柄一覧のデータに基づく)

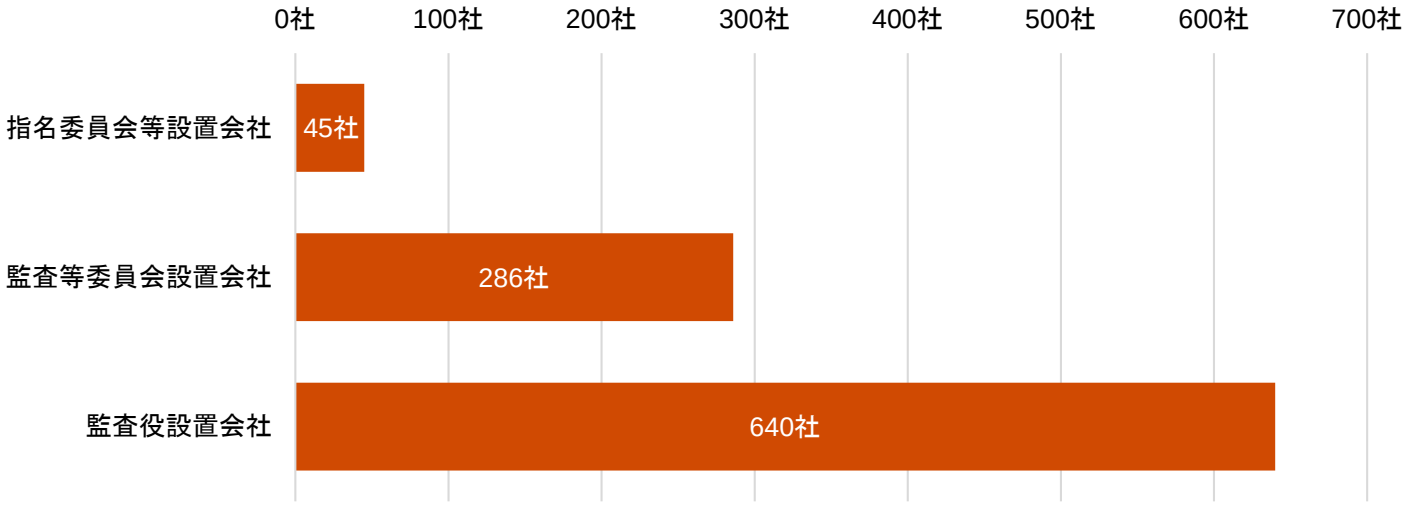
回答企業の属性情報

4. JPX日経400か否か



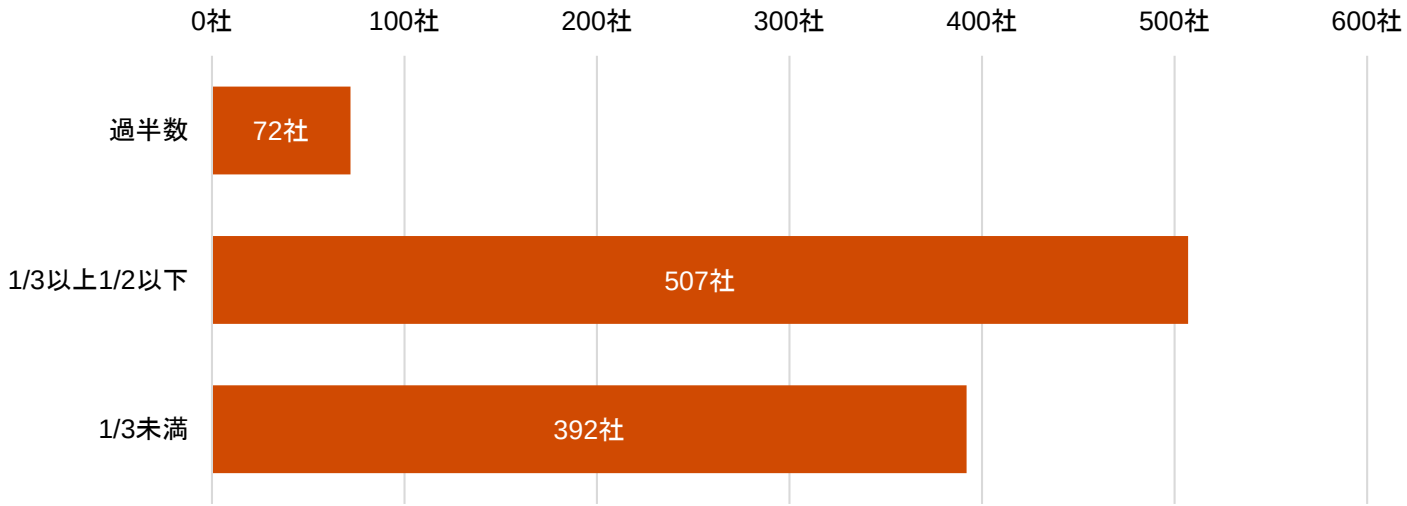
(2020年9月末時点の株式会社東京証券取引所 JPX日経インデックス400の構成銘柄のウエイト一覧のデータに基づく)

5. 機関設計



(2020年9月末時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく)

6. 独立社外取締役比率

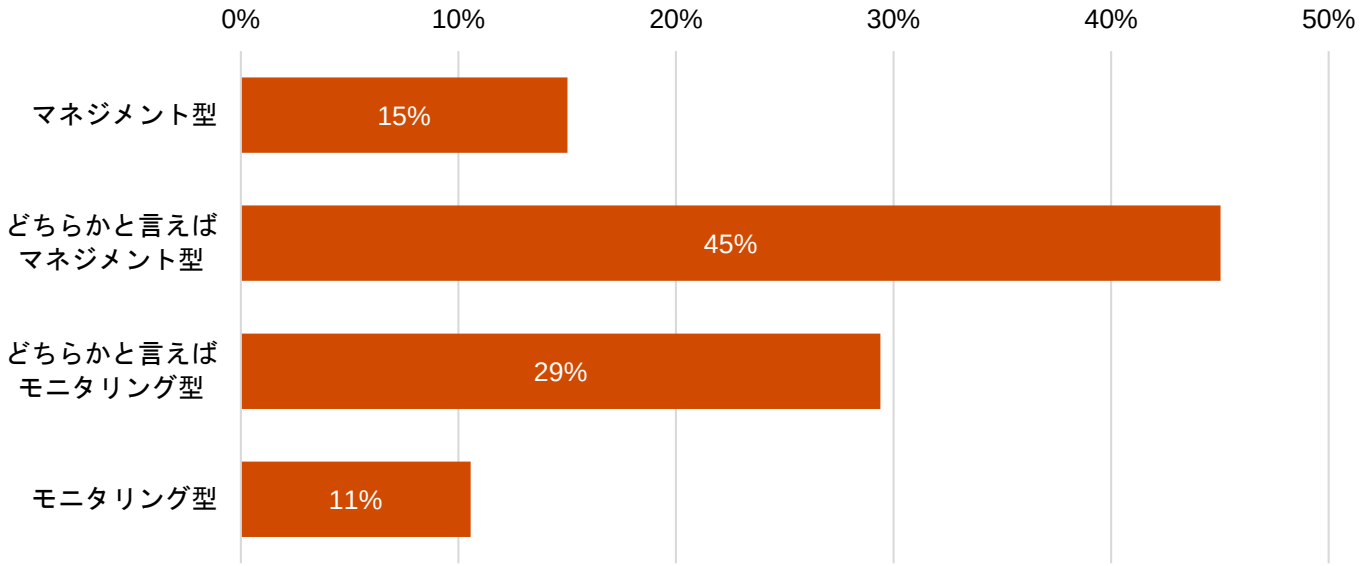


(2020年9月末時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく)

取締役会について

1. 取締役会の志向

問2. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。（1つ選択）

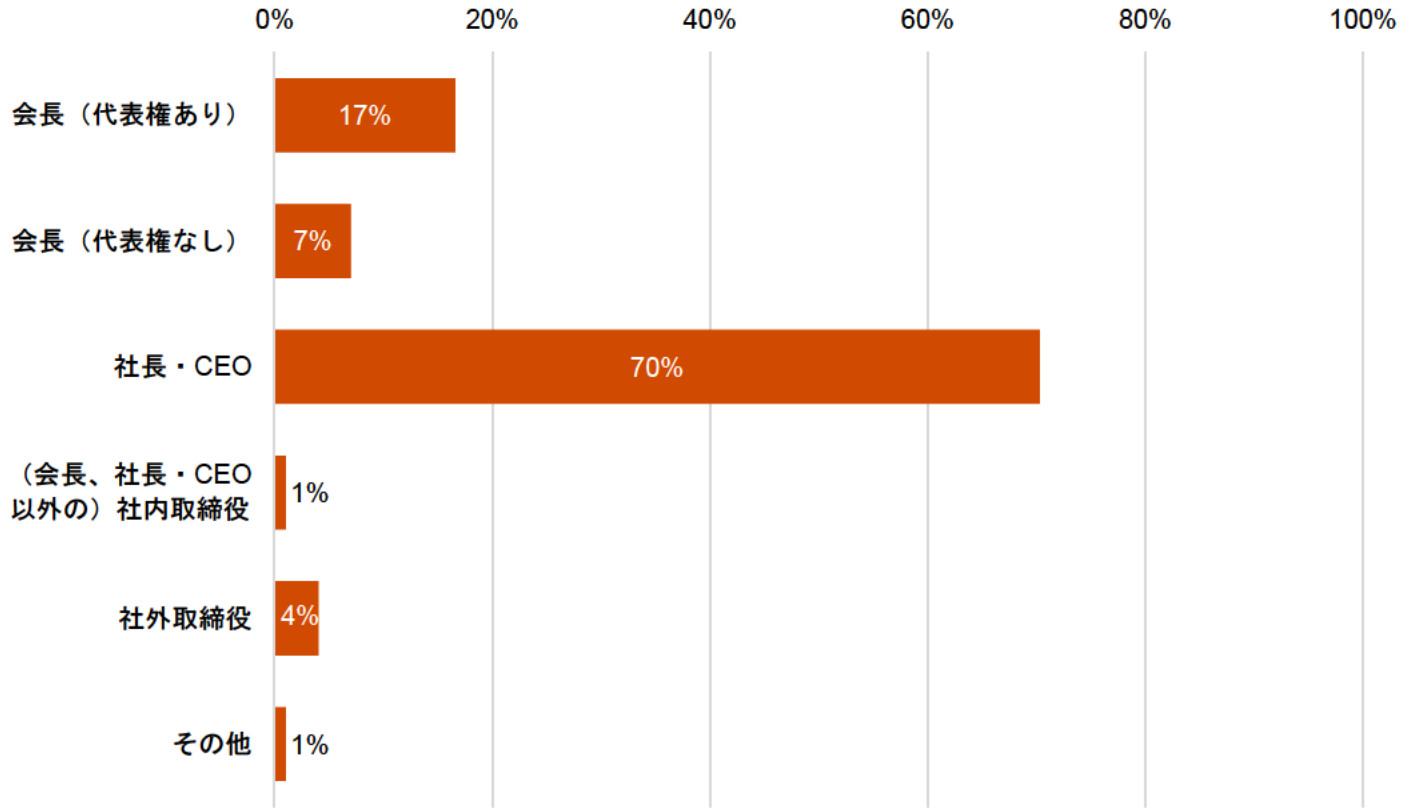


（有効回答数 966社）

取締役会について

2. 取締役会の議長の属性（現在）

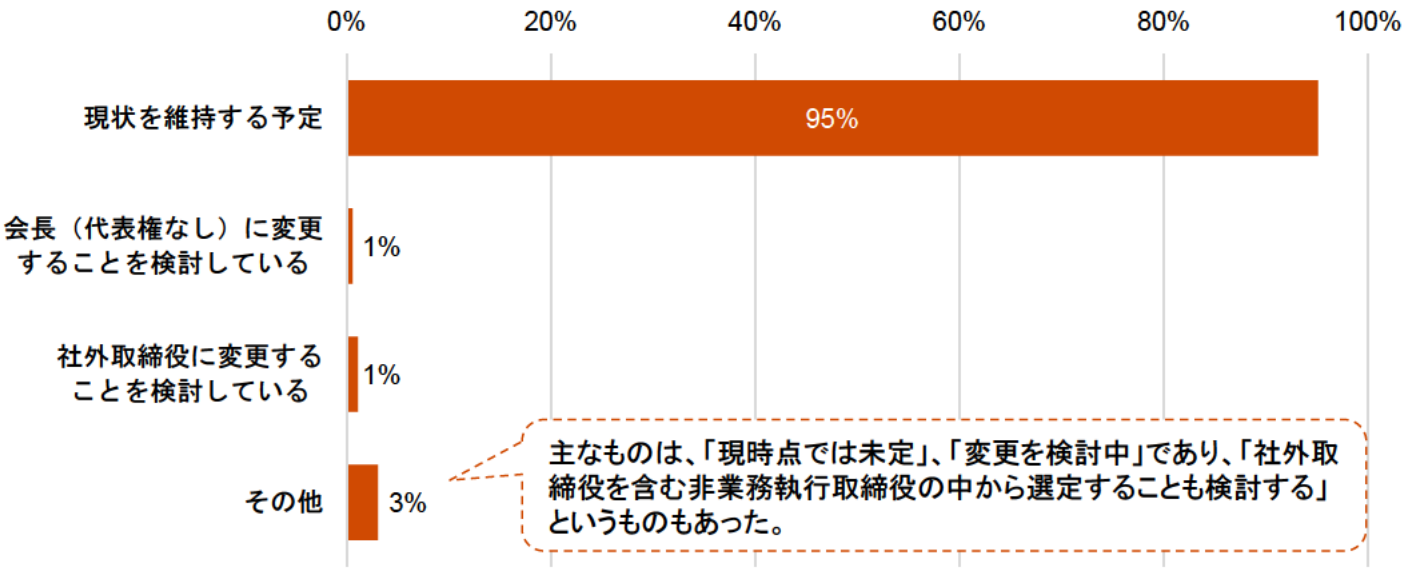
問3. 取締役会の議長の属性についてお答えください。
（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



（有効回答数 970社）

3. 取締役会の議長の属性（今後の方針）

問4. 取締役会の議長の属性について、今後の方針をお答えください。
（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

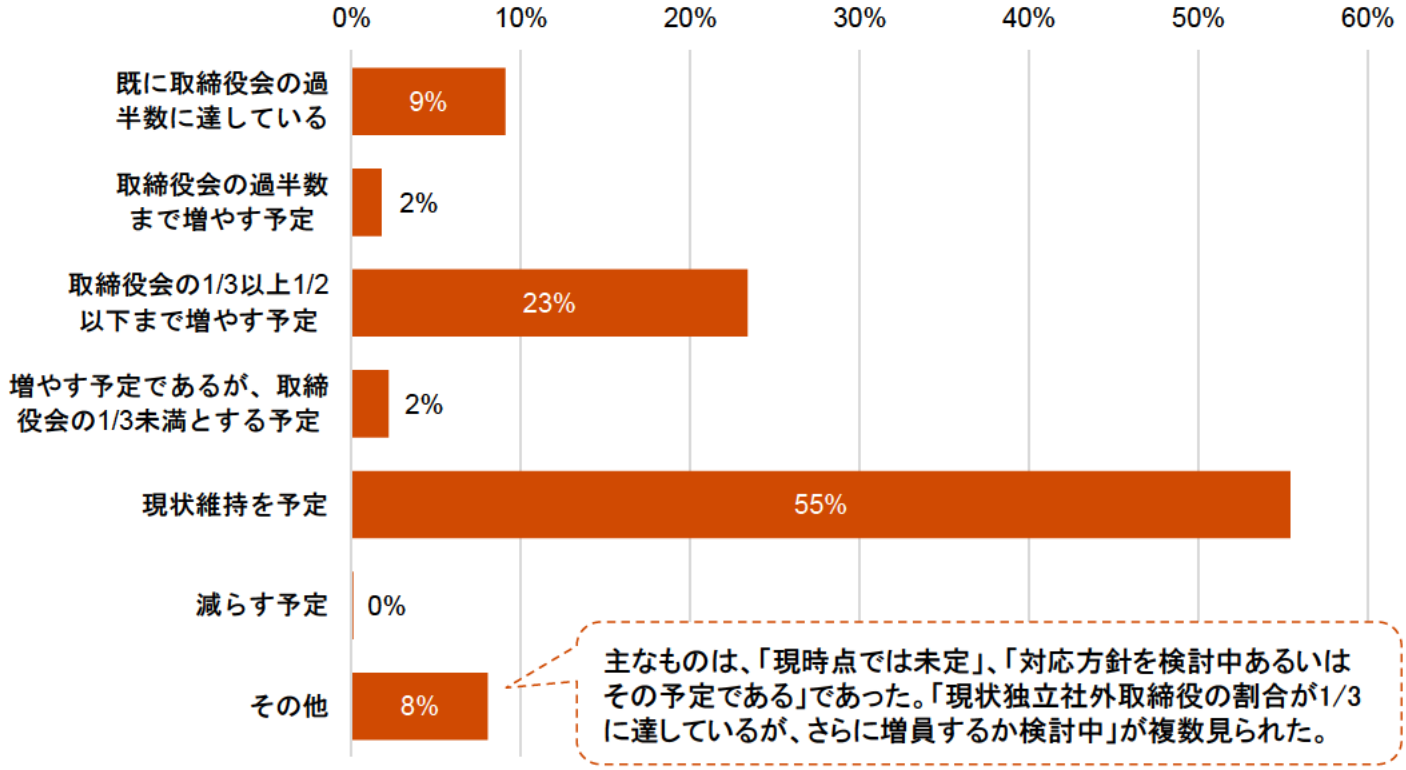


（有効回答数 967社）

取締役会について

4. 独立社外取締役の割合（今後2年間の方針）

問5. 取締役会に占める独立社外取締役の割合について、今後2年間の方針をお答えください。
（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

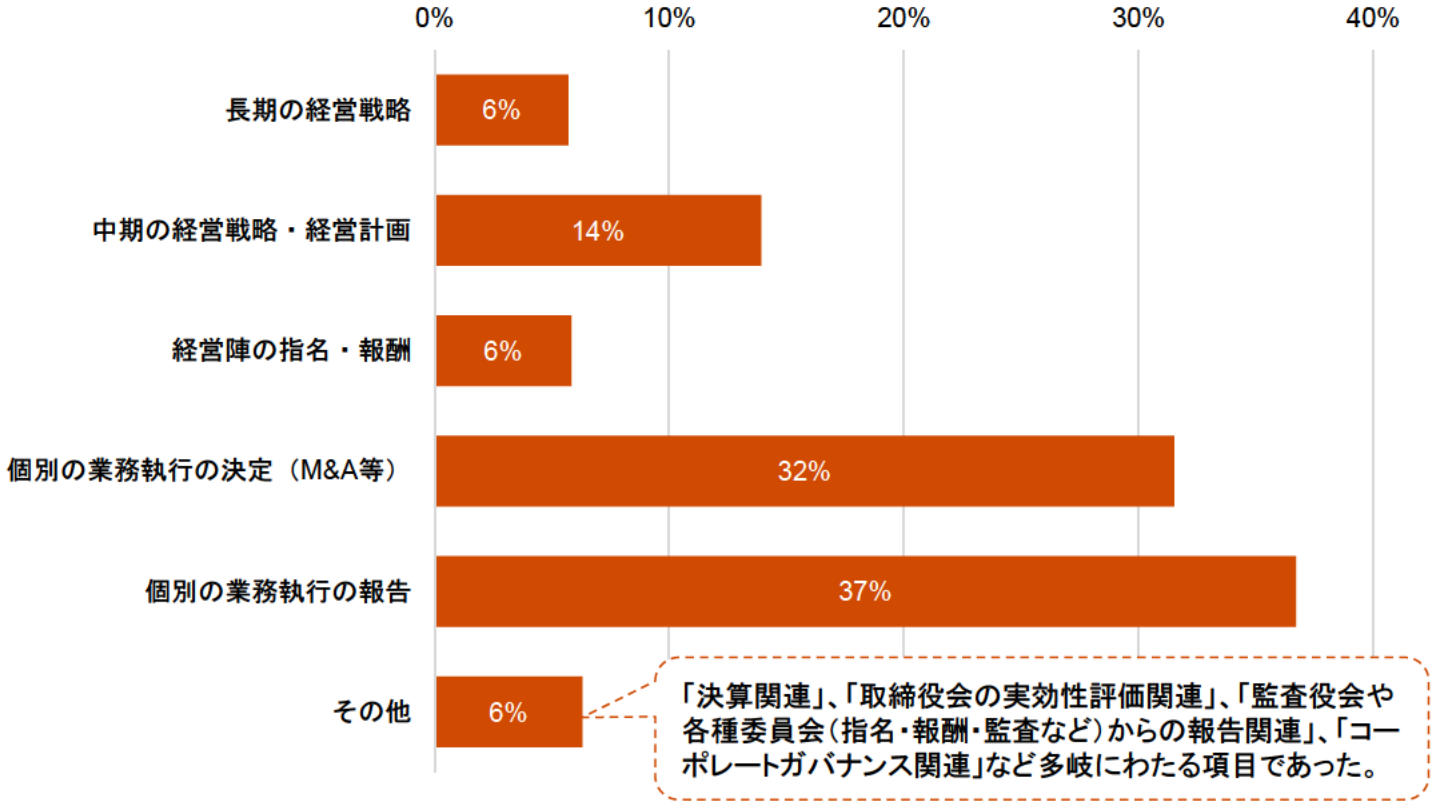


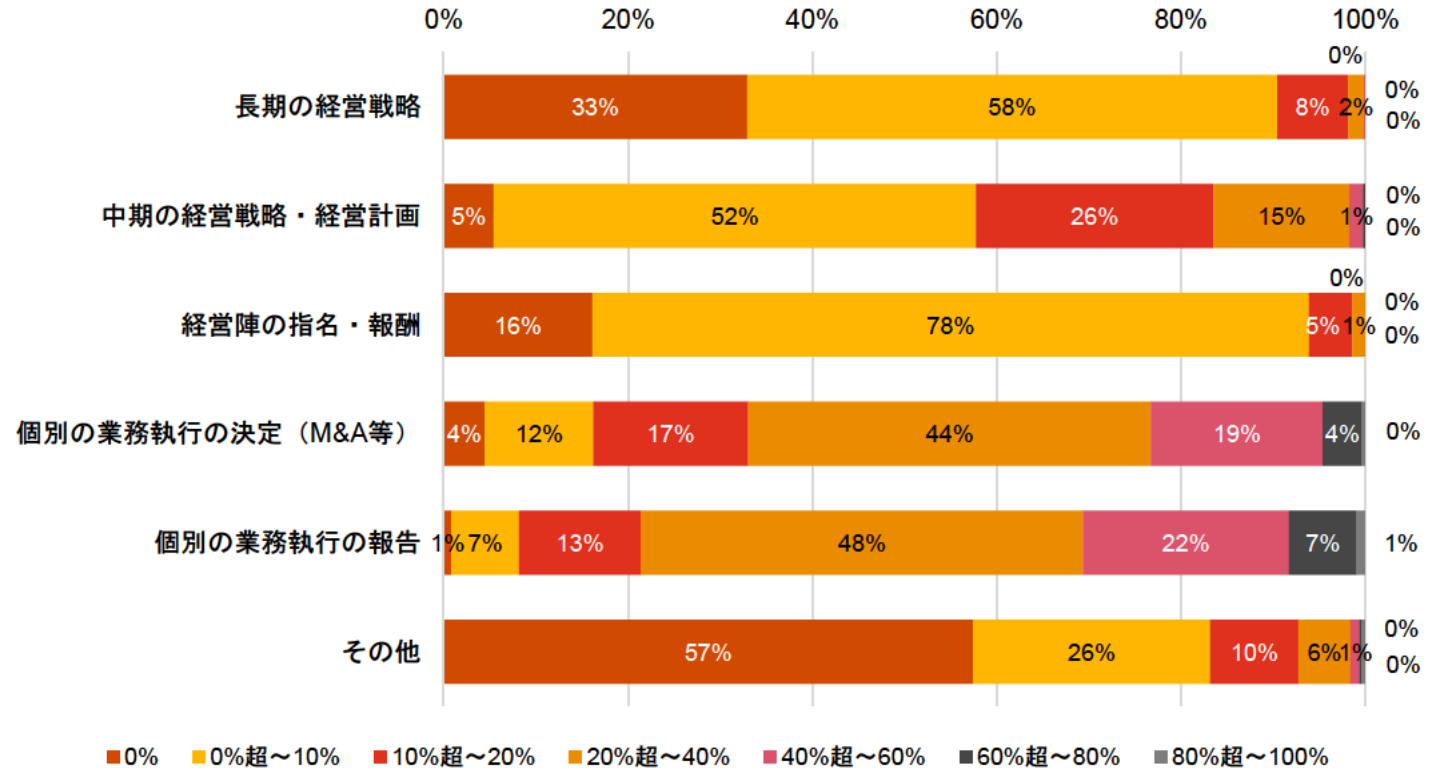
（有効回答数 958社）

取締役会について

5. 取締役会で議題に割かれる時間の割合

問6. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。
（選択肢のそれぞれについて、合計が100%になるよう、大まかな比率をご記入ください。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）





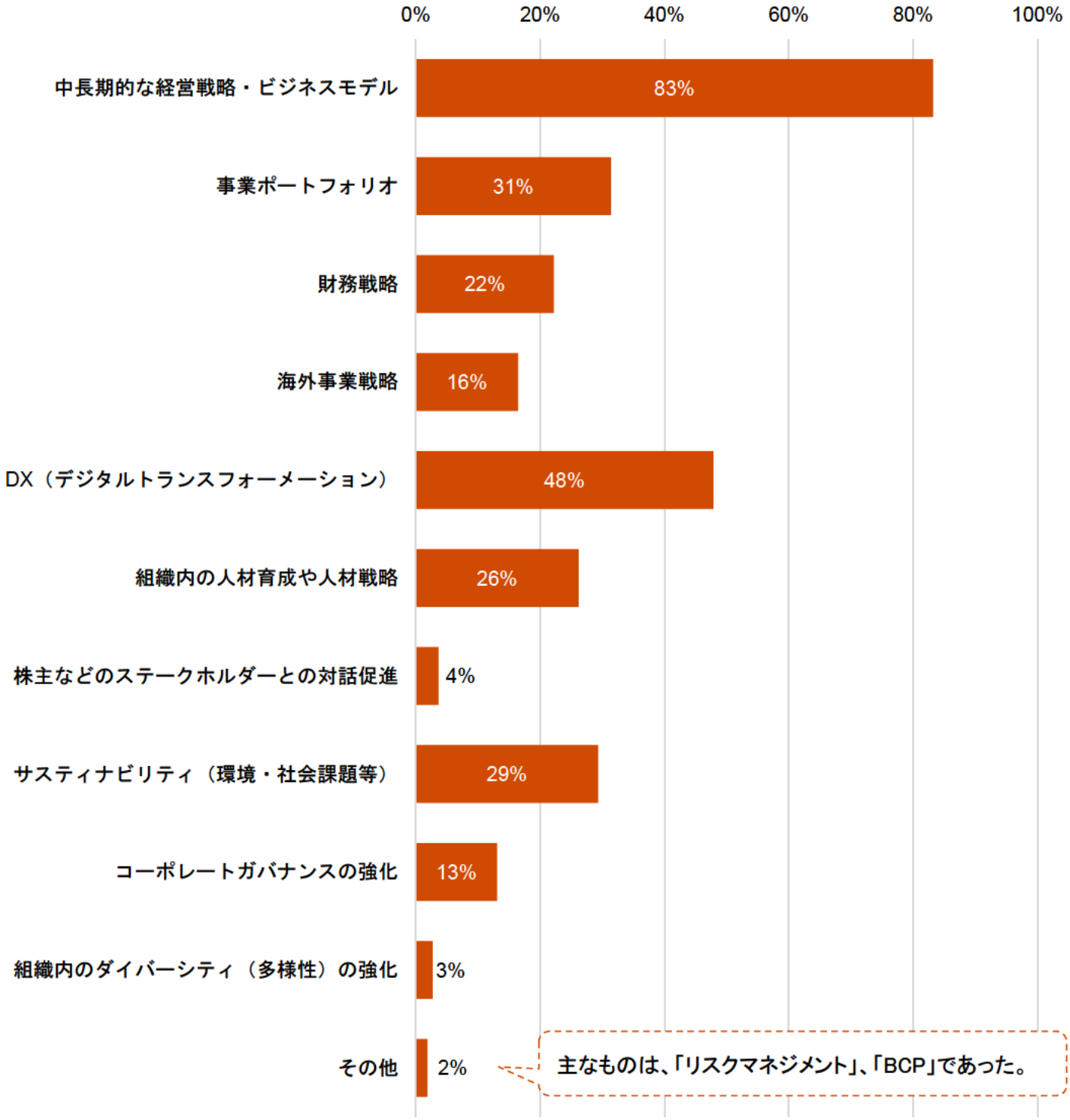
（有効回答数 869社）

取締役会について

6. 取締役会で重要性が増すと考える議題

問7. 新型コロナウイルス感染症を受けて、取締役会の議題として特に重要性が増すと考えるものをお答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

※DX（デジタルトランスフォーメーション）とは、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」を指す。

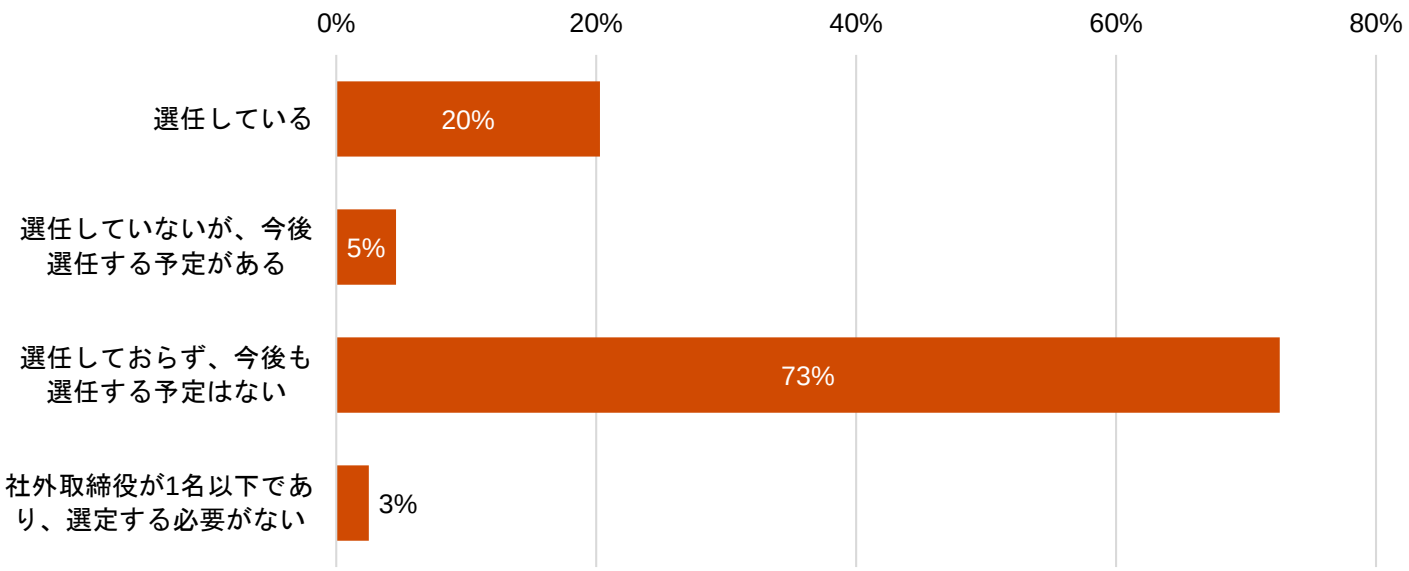


（有効回答数 954社）

取締役会について

7. 筆頭社外取締役の選任

問8. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭社外取締役）を選任しているか、お答えください。（1つ選択）



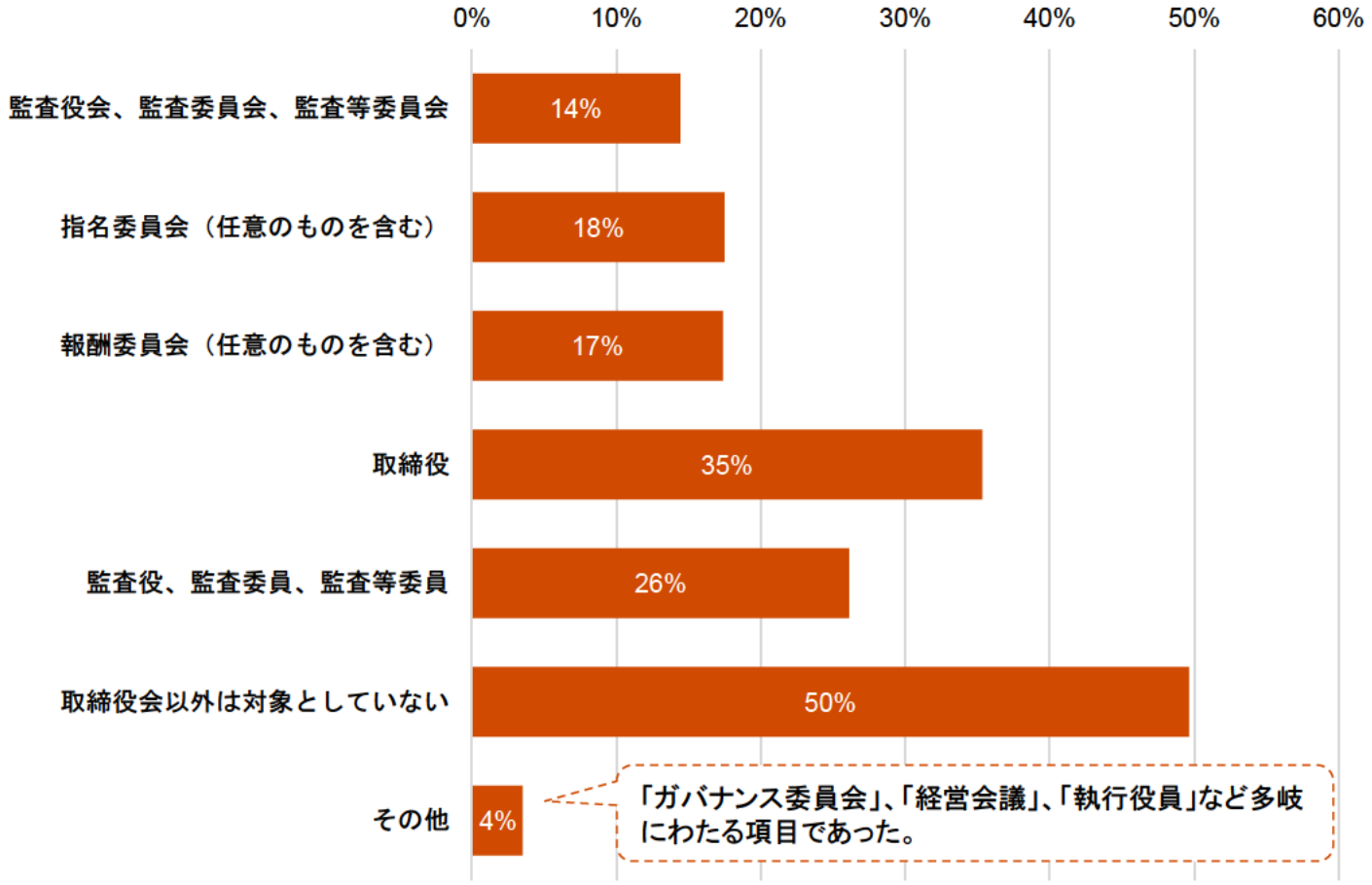
（有効回答数 956社）

取締役会について

8. 取締役会の実効性評価（評価対象）

＜問9～11は、取締役会の実効性評価を実施している企業のみお答えください＞

問9. 取締役会の実効性評価において、（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

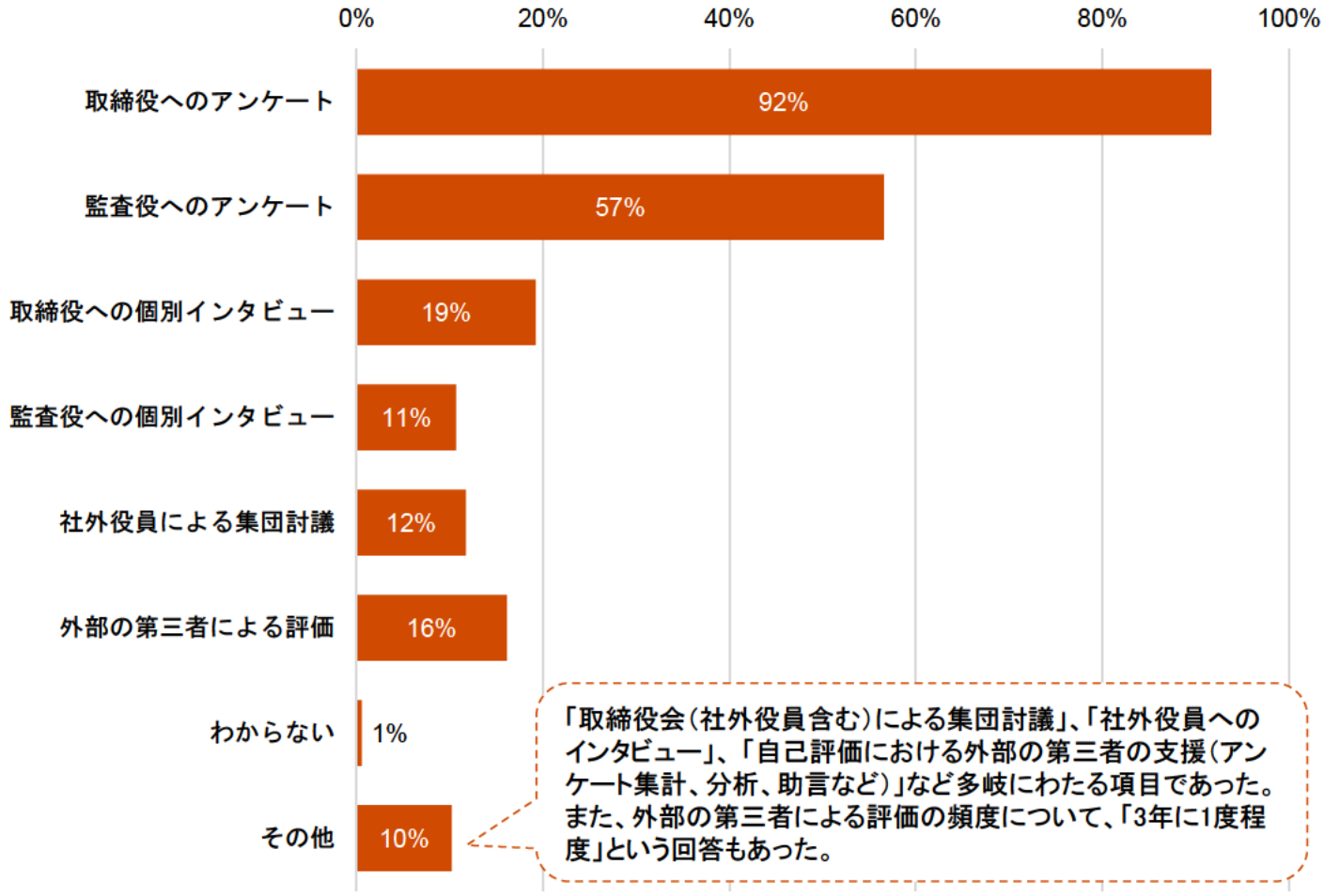


（有効回答数 880社）

取締役会について

9. 取締役会の実効性評価（評価手法）

問10. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

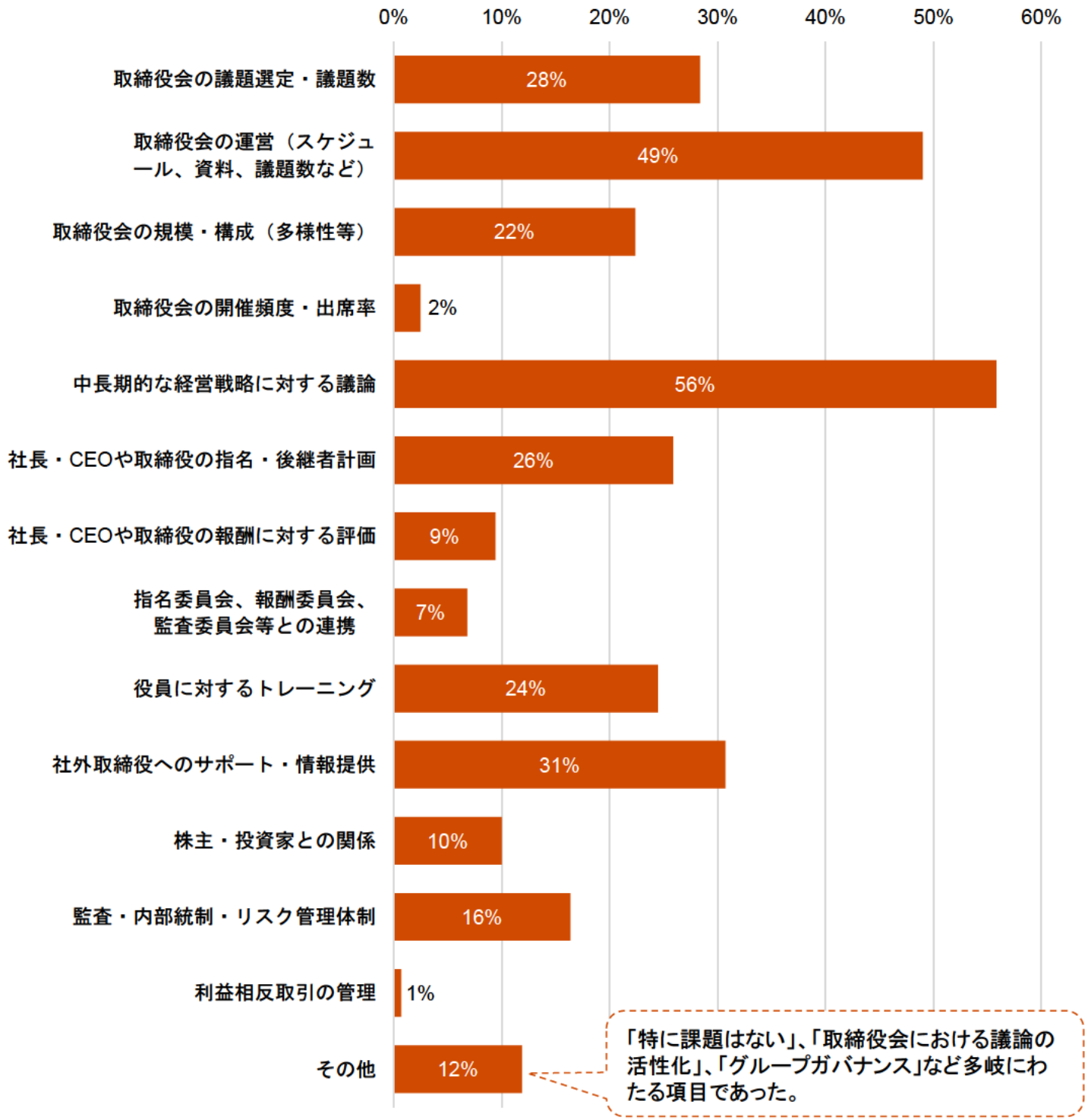


（有効回答数 880社）

取締役会について

10. 取締役会の実効性評価（課題）

問11. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。
（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



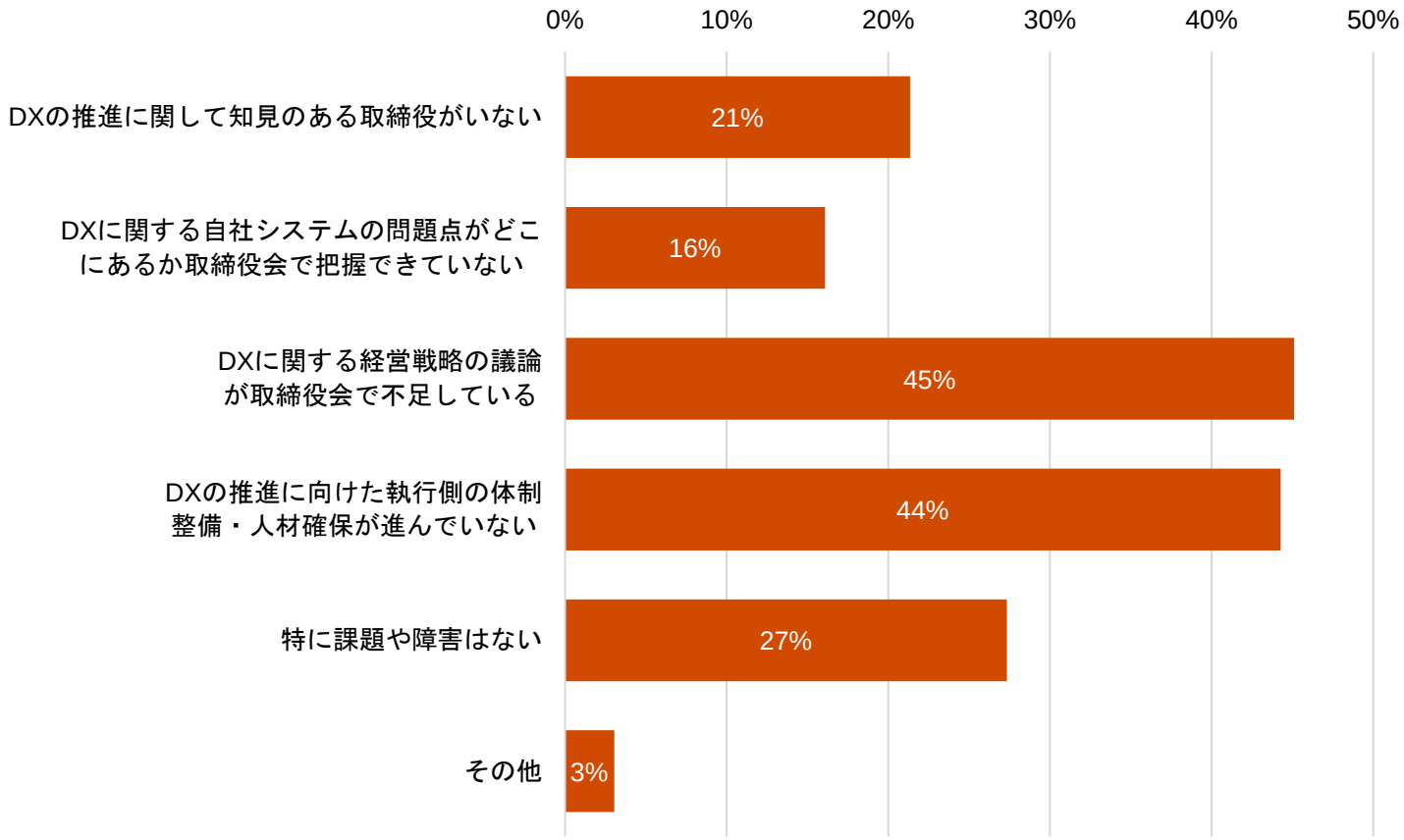
（有効回答数 849社）

取締役会について

11. DX推進における取締役会の課題・障害

問12. DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する際の取締役会における課題・障害についてお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

＜参考：DX（デジタルトランスフォーメーション）の定義＞
「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」

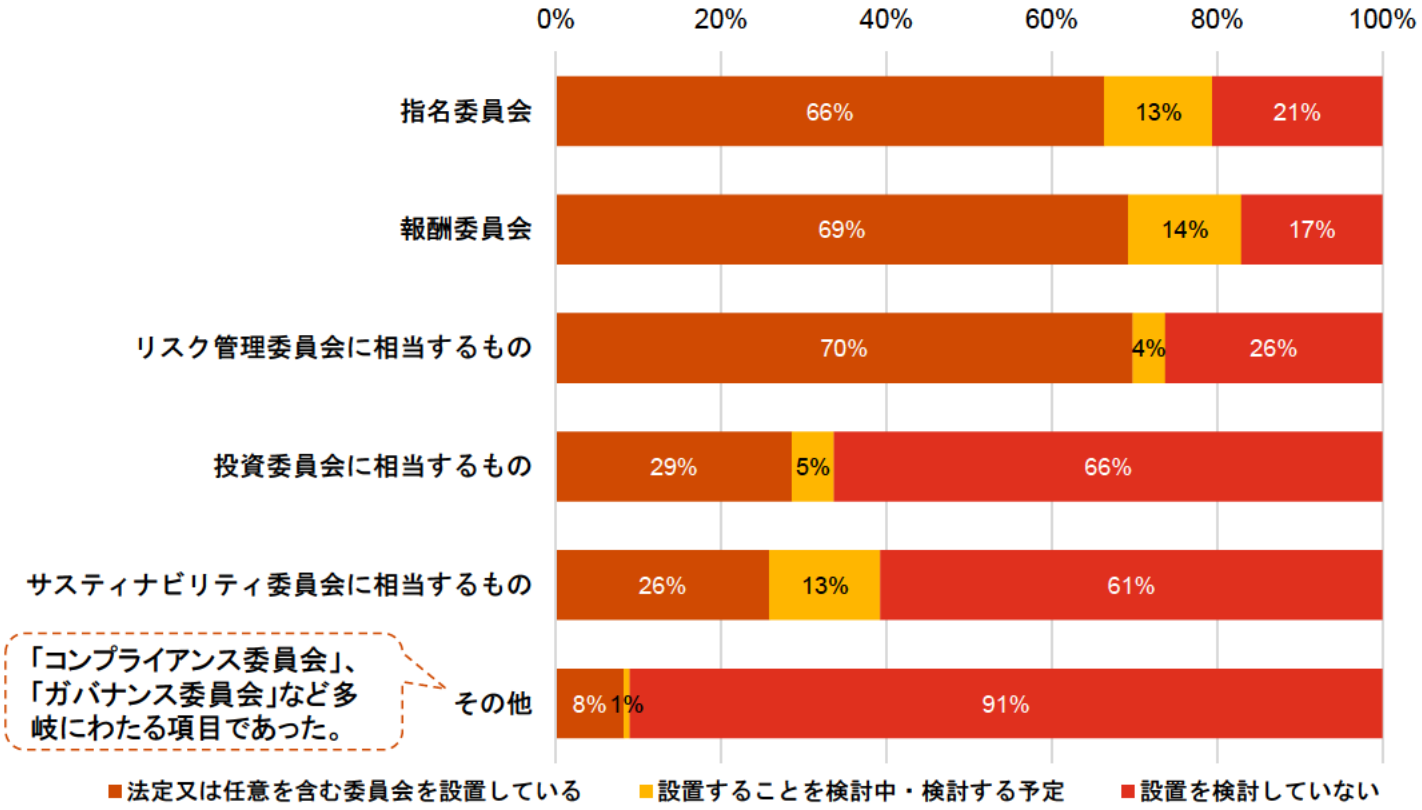


（有効回答数 951社）

指名委員会・報酬委員会について

1. 諮問委員会の設置方針

問13. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。
（それぞれ1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



（有効回答数 962社）

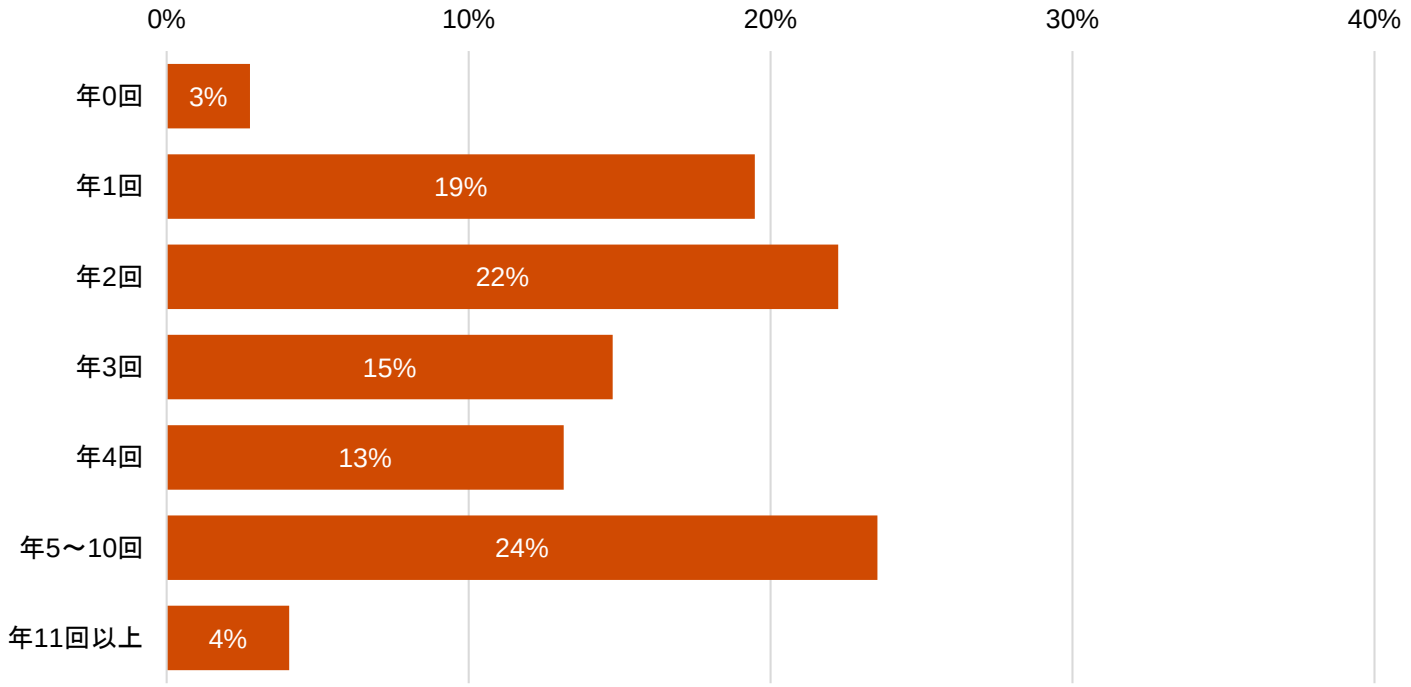
指名委員会・報酬委員会について

2. 指名委員会と報酬委員会の開催頻度

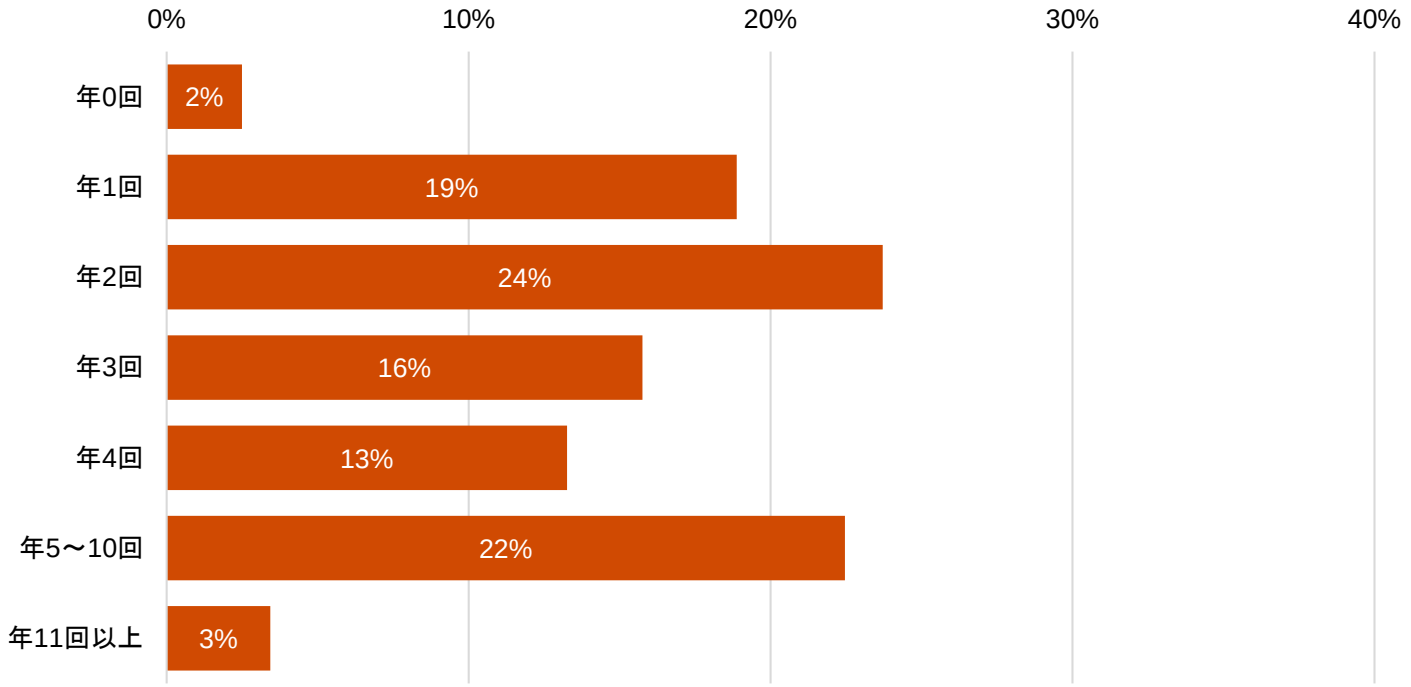
＜問14～問16は、指名委員会または報酬委員会（※任意の委員会を含む）を設置している企業のみお答えください＞

問14. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。

指名委員会



報酬委員会

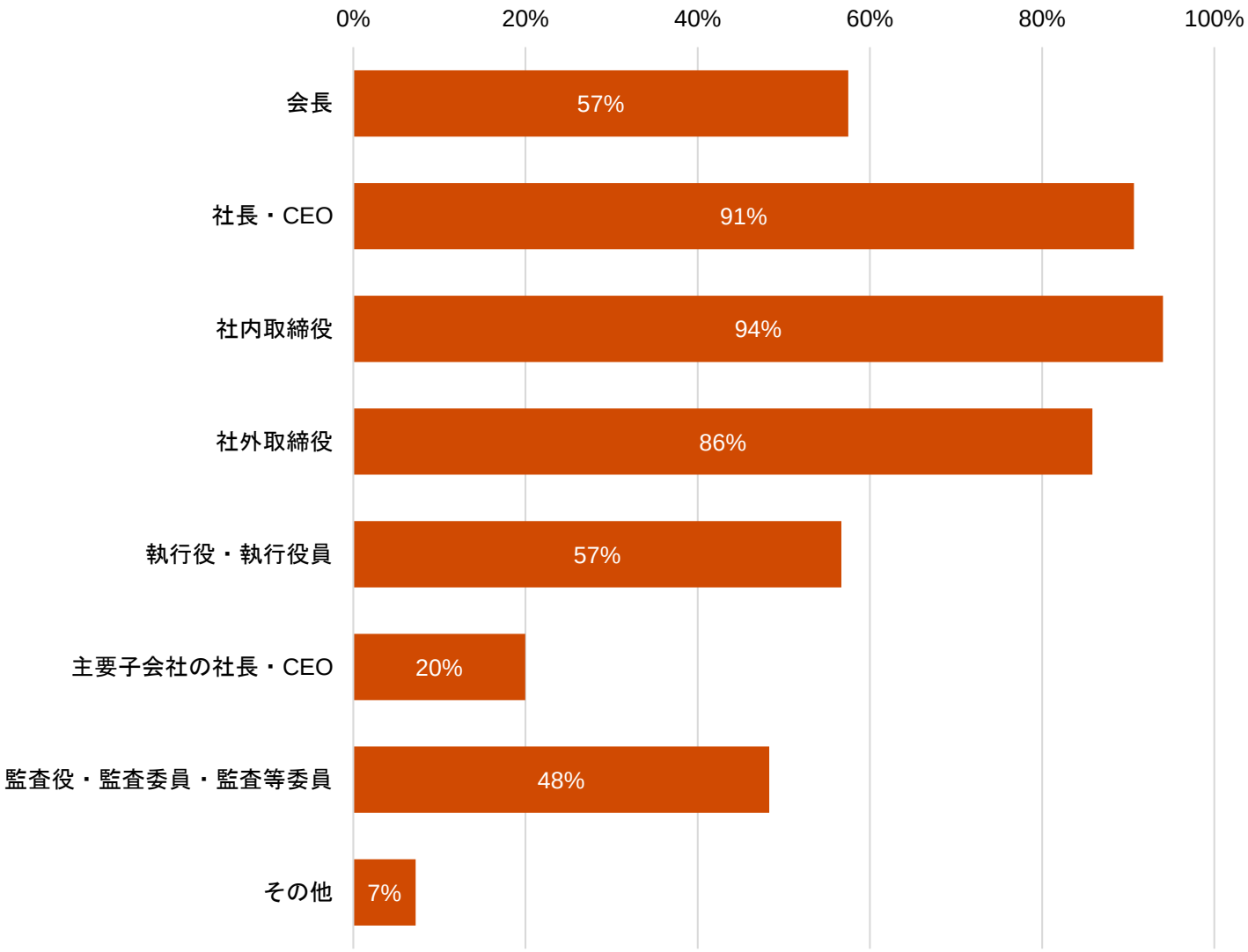


（有効回答数 649社）

指名委員会・報酬委員会について

3. 指名委員会で議論の対象となる役職の範囲

問15. 指名委員会（※任意の委員会を含む）の議論の対象となる役職の範囲についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

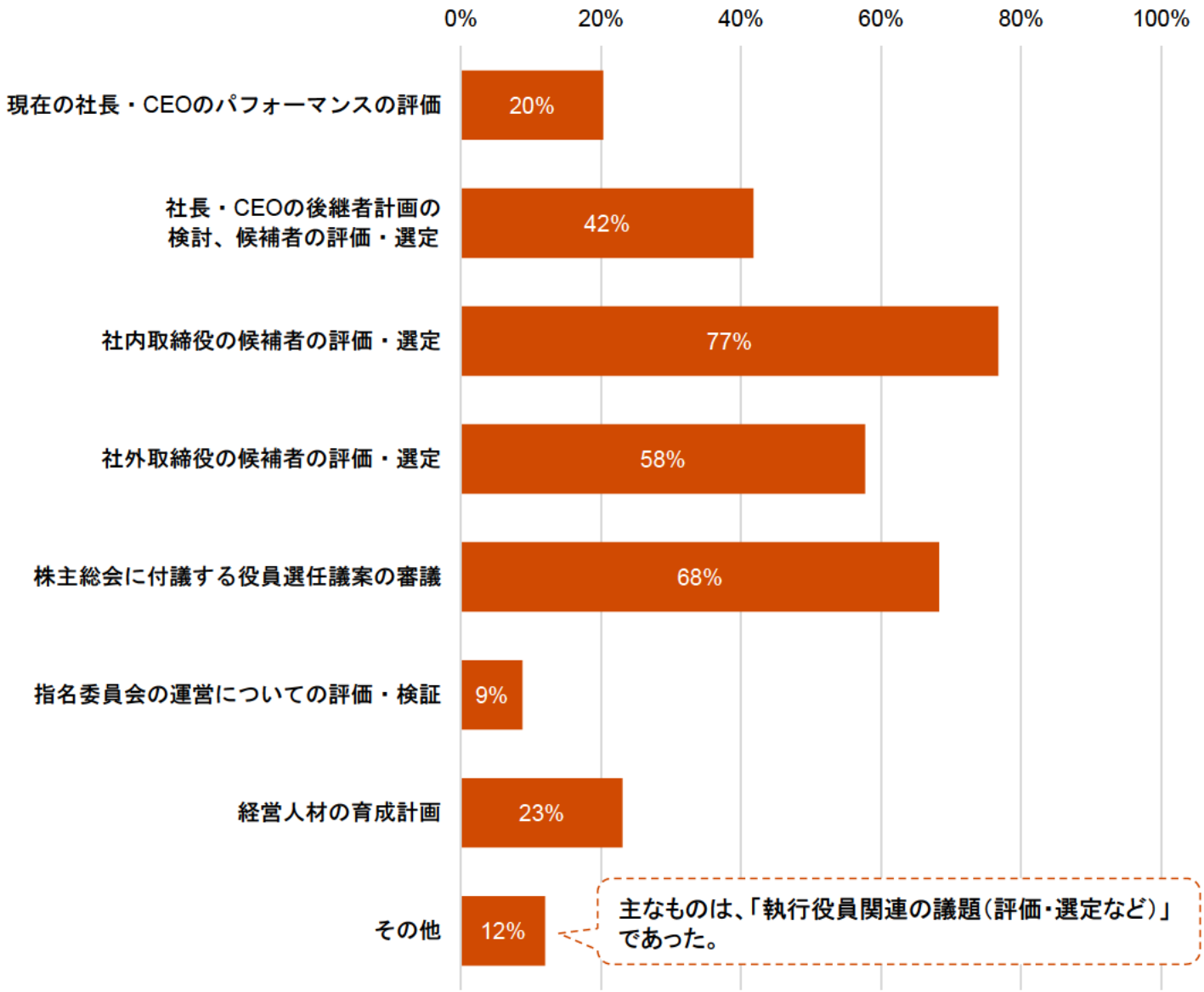


（有効回答数 621社）

指名委員会・報酬委員会について

4. 指名委員会に付議した議題（過去1年間）

問16. 過去1年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

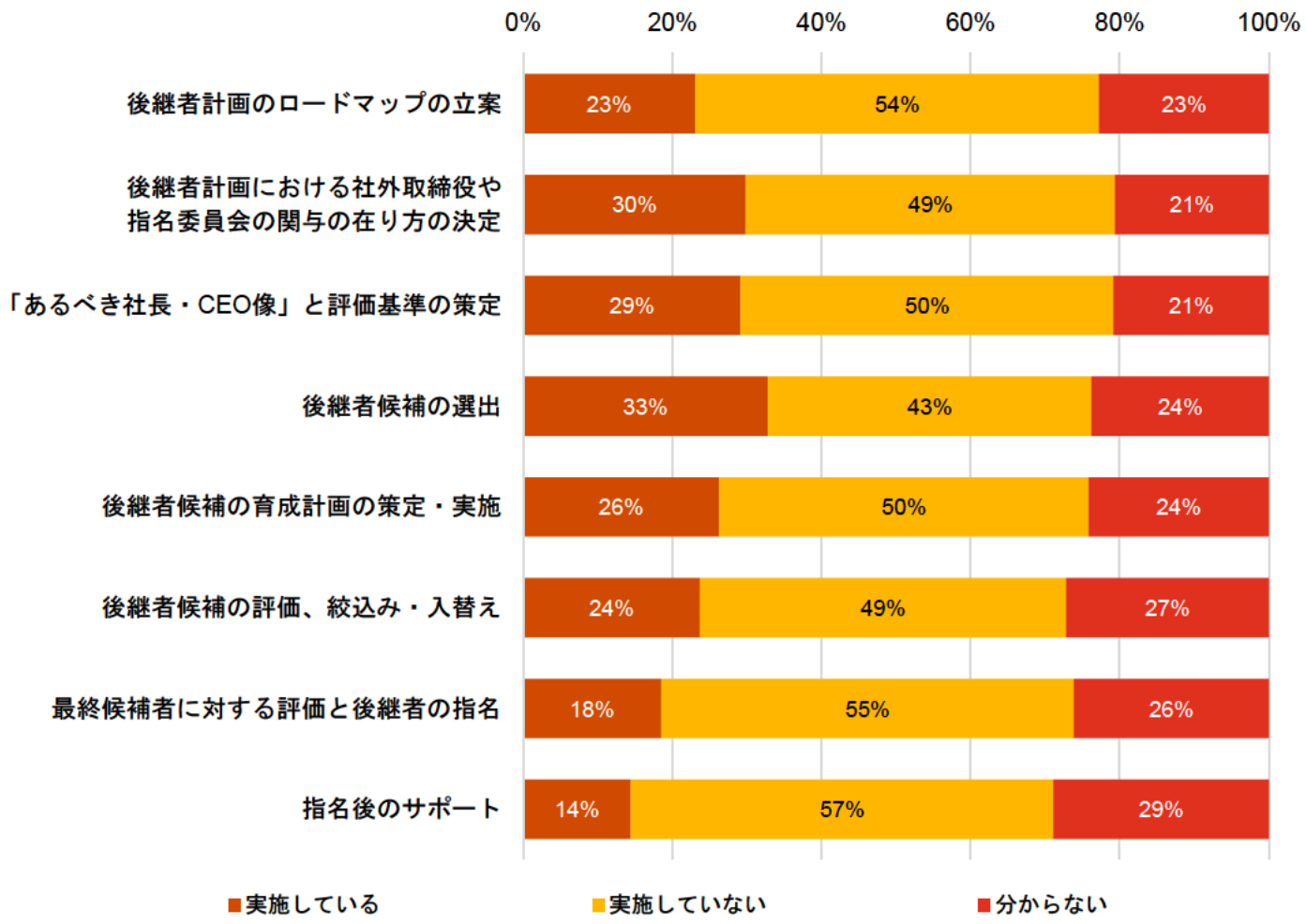


（有効回答数 615社）

指名委員会・報酬委員会について

5. 次期社長・CEOの選定に向けた取組の実施状況

問17. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組の実施状況をお答えください。（それぞれ1つ選択）

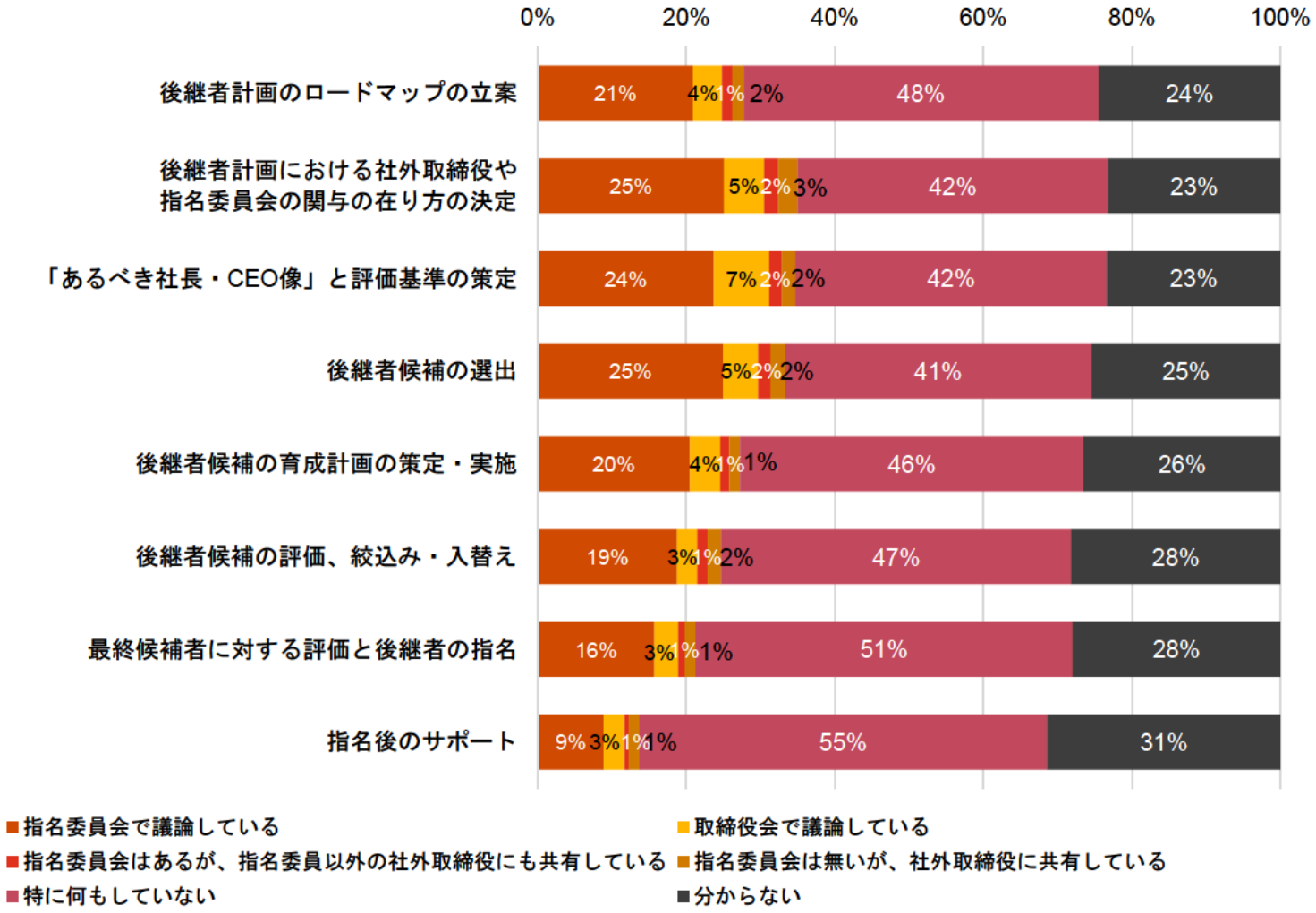


（有効回答数 931社）

指名委員会・報酬委員会について

6. 次期社長・CEOの選定に向けた議論の状況

問18. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ1つ選択）

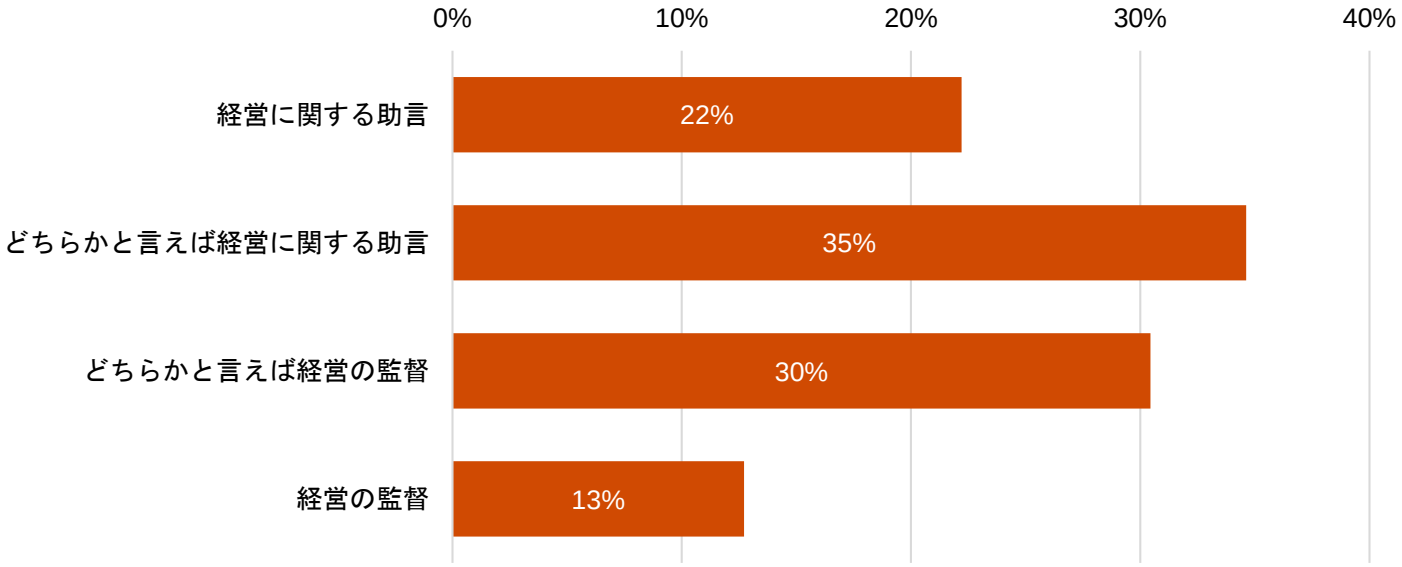


（有効回答数 927社）

社外取締役について

1. 社外取締役に期待する役割

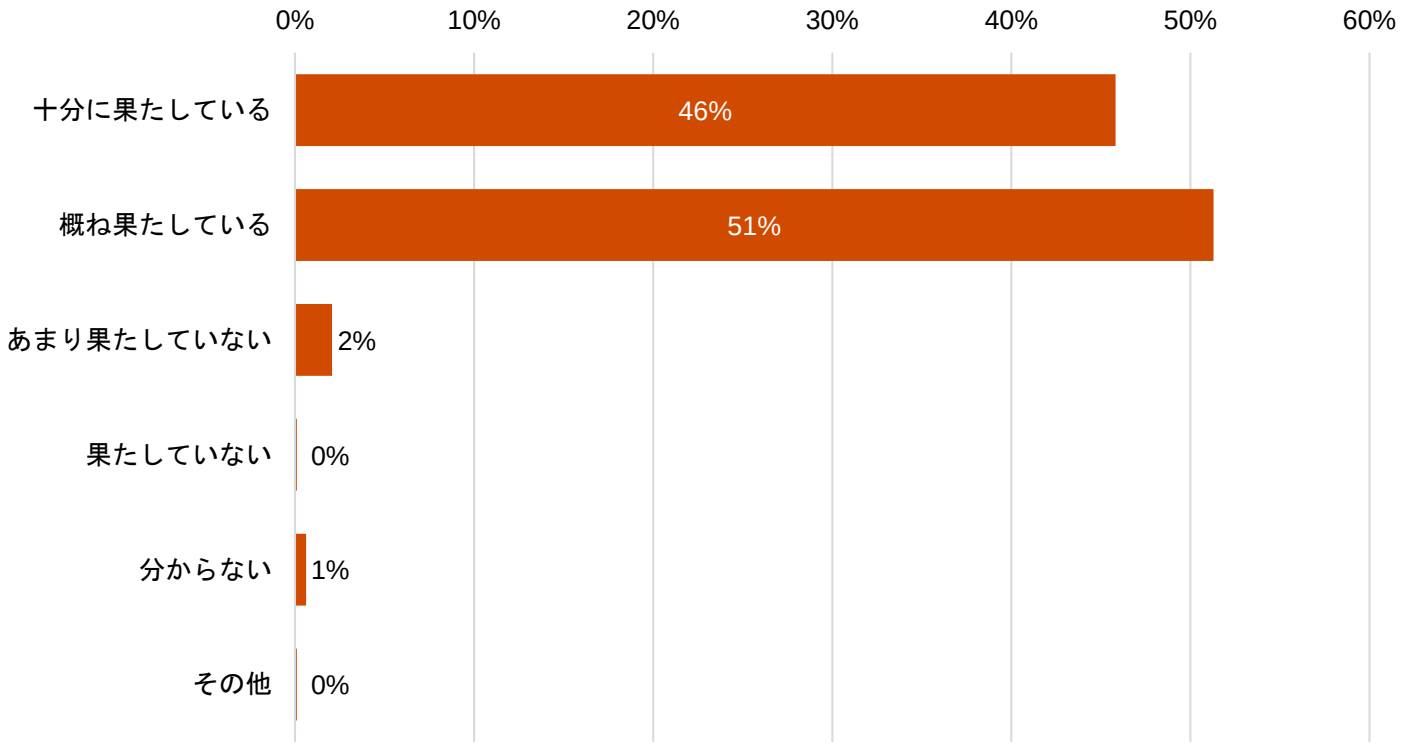
問19. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。（1つ選択）



（有効回答数 959社）

2. 社外取締役に期待する役割に対する満足度

問20. 社外取締役は期待する役割を果たせていると思いますか。
（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

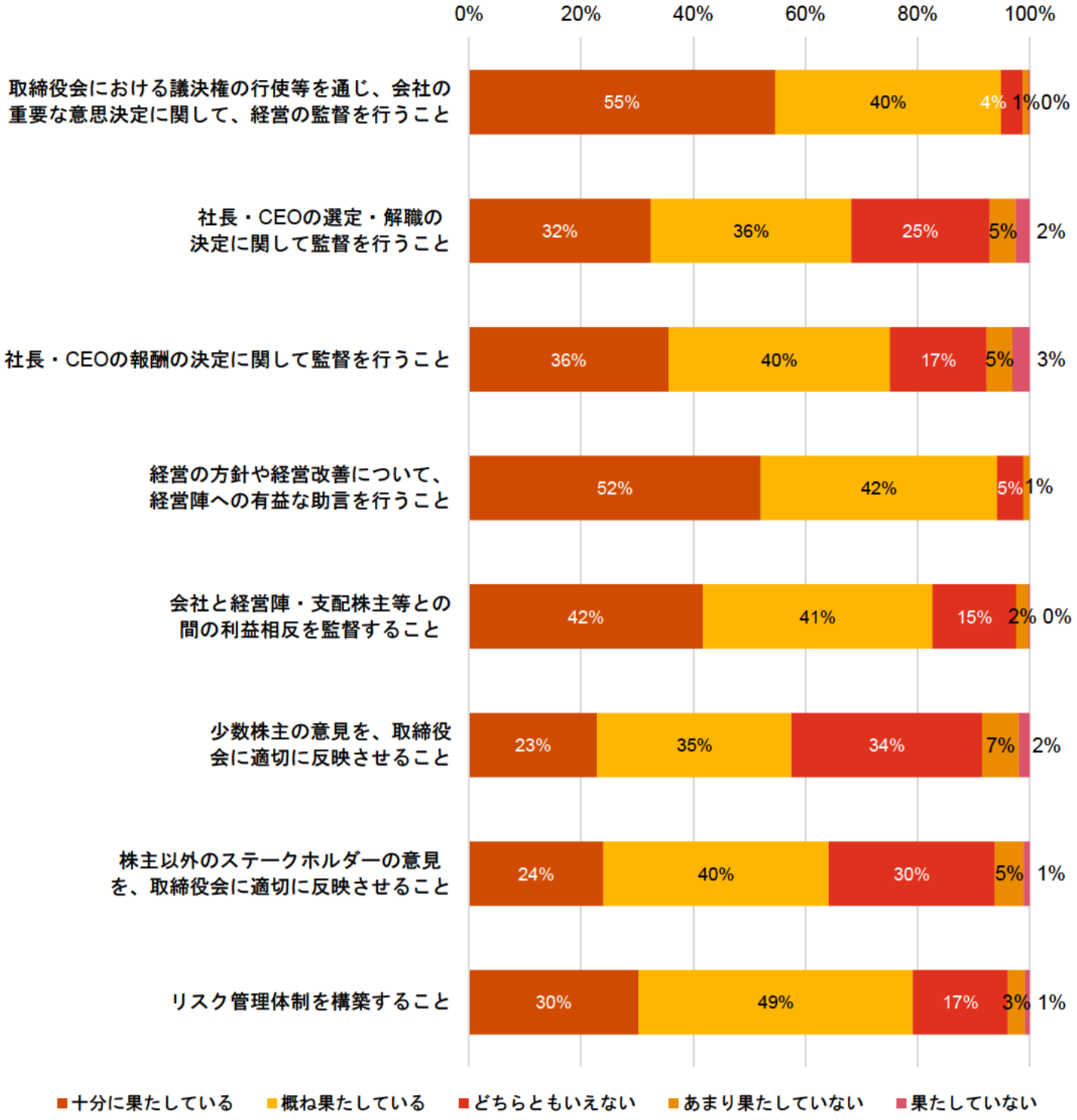


（有効回答数 969社）

社外取締役について

3. 社外取締役が果たしている役割に対する満足度

問21. 以下の各事項について、社外取締役はどの程度役割を果たしていますか。(それぞれ1つ選択)

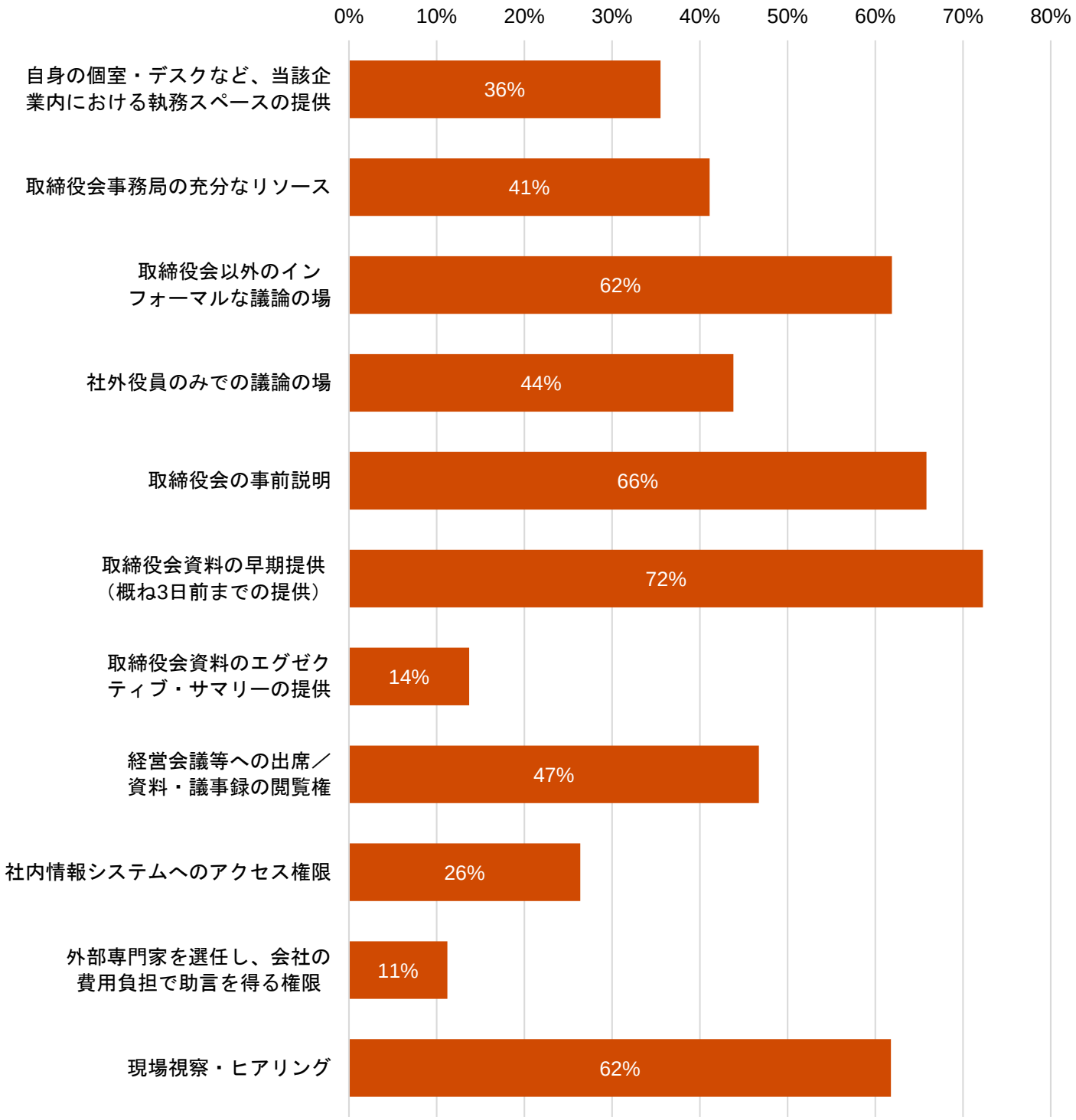


(有効回答数 961社)

社外取締役について

4. 社外取締役に対するサポート体制・環境

問22. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。（複数選択可）

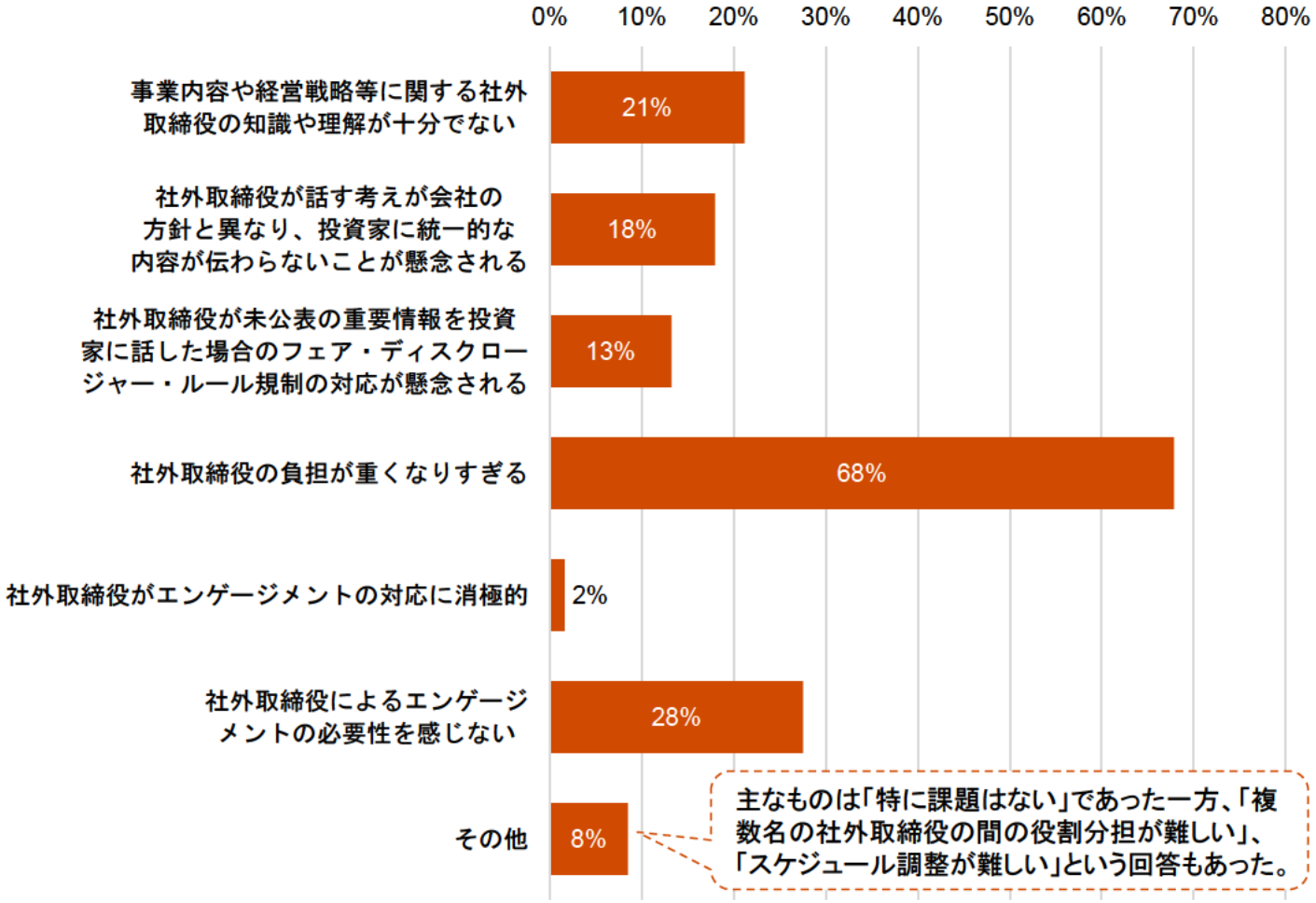


（有効回答数 963社）

社外取締役について

5. 社外取締役と株主・機関投資家との対話における課題

問23. 社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

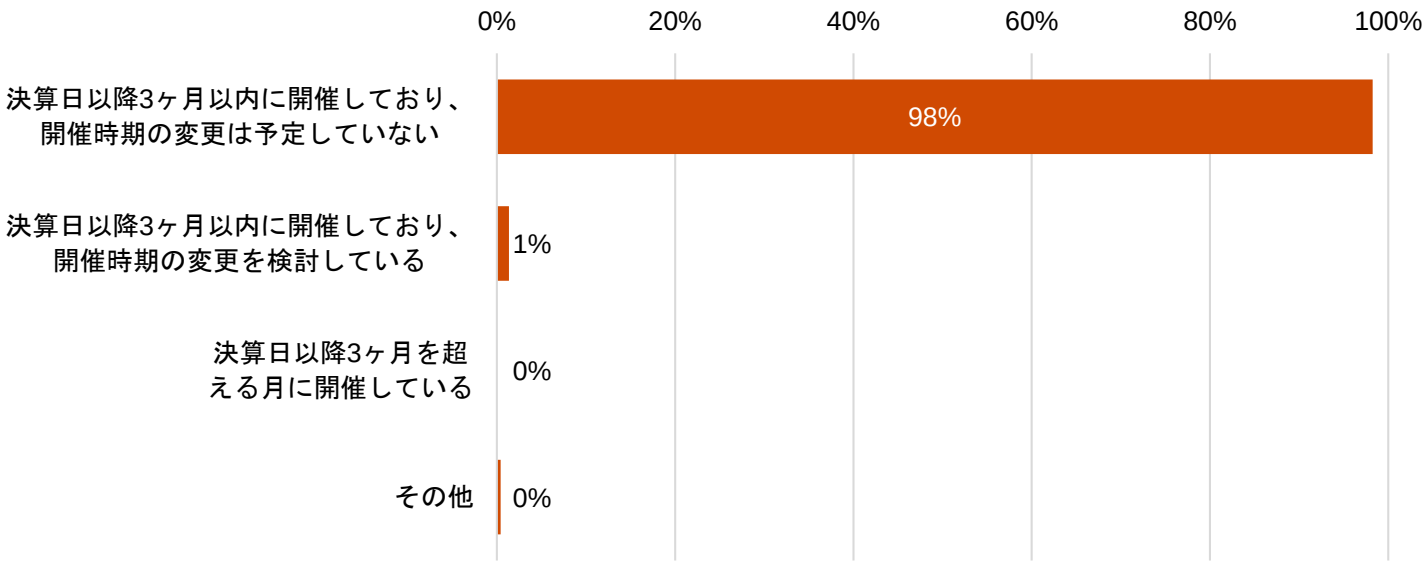


（有効回答数 930社）

株主総会について

1. 株主総会の開催時期の分散化

問24. 株主総会の開催時期の分散化についてお答えください。
（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

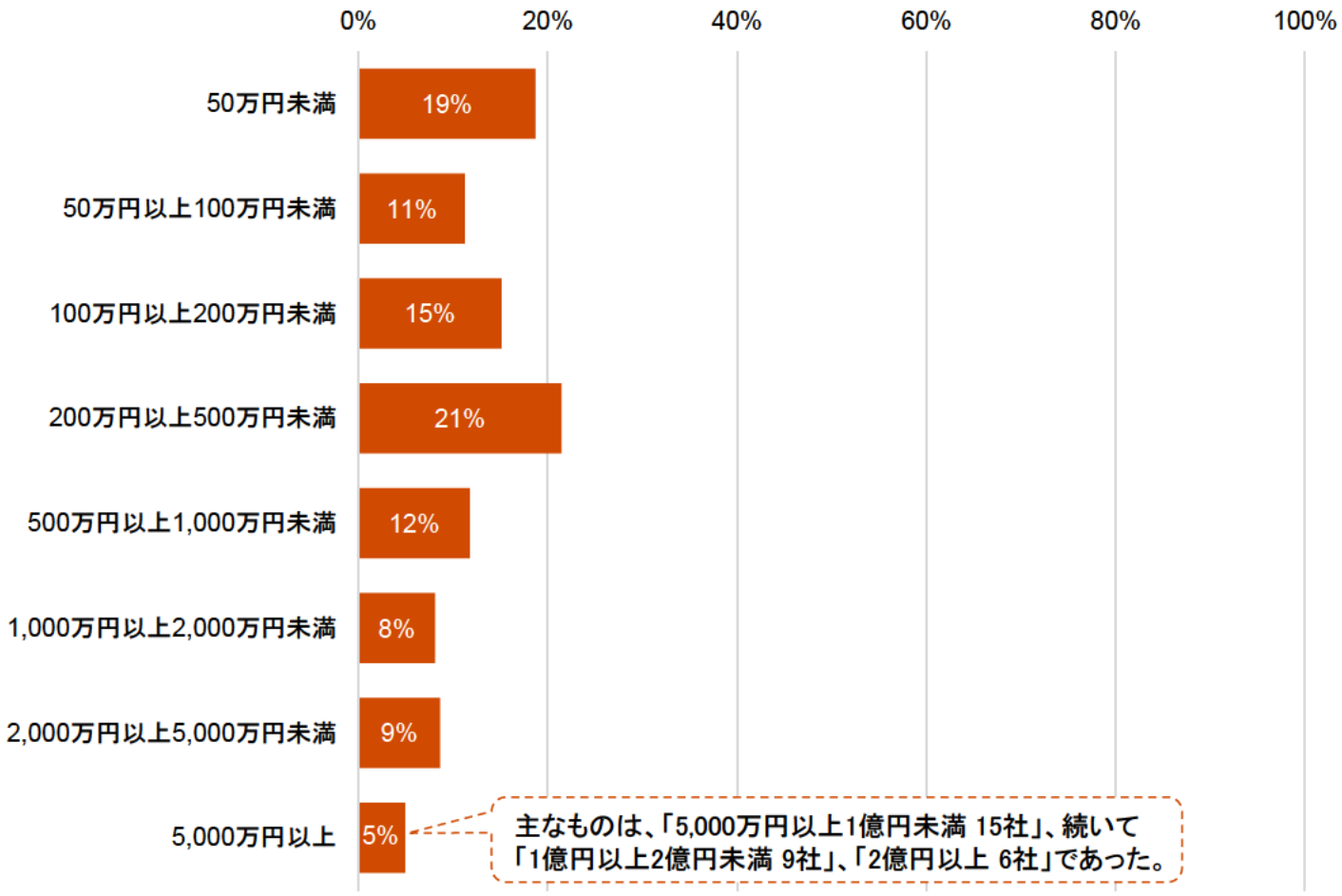


（有効回答数 967社）

株主総会について

2. 株主総会の会場の準備・運営費用

問25. 平時（新型コロナウイルスの影響が生じる前）における株主総会の会場の準備・運営に掛かる費用（会場使用料、設備費、委託費等（自社役職員の人件費を除く））についてお答えください。（1つ選択）



（有効回答数 951社）

株主総会について

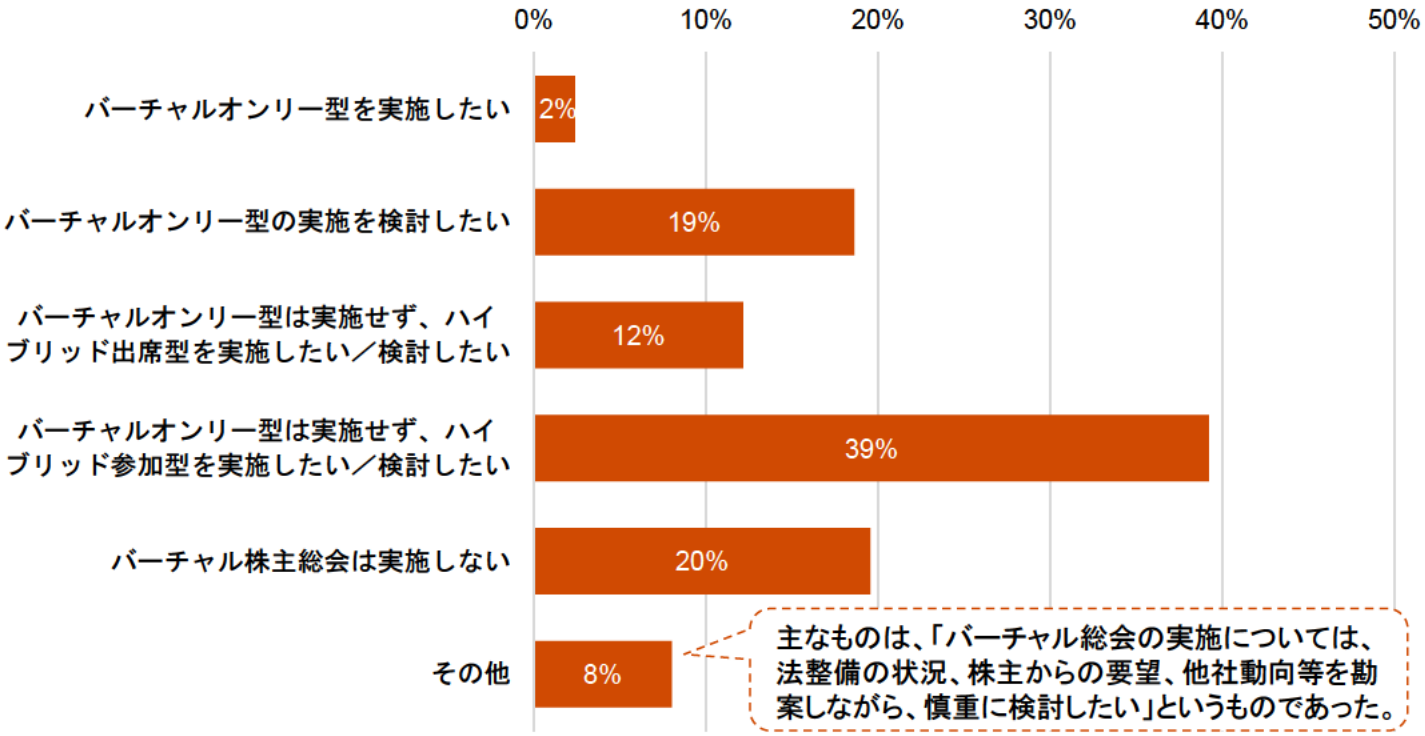
3. バーチャルオンリー型株主総会開催の意向

問26. いわゆるバーチャル株主総会に関して、将来的にバーチャルオンリー型株主総会の実施が制度的に可能となった場合についての意向をお答えください。
（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

※バーチャル株主総会として、以下の①～③の3つの類型を想定している。

①ハイブリッド参加型バーチャル株主総会（ハイブリッド参加型）	リアル株主総会の開催に加え、株主がインターネット等の手段を用いて審議等を確認・傍聴することができる株主総会（会場にいない参加者は会社法上の出席者とは扱わない）
②ハイブリッド出席型バーチャル株主総会（ハイブリッド出席型）	リアル株主総会の開催に加え、株主がインターネット等の手段を用いて、株主総会に会社法上の『出席』をすることができる株主総会
③バーチャルオンリー型株主総会（バーチャルオンリー型）	リアル株主総会を開催することなく、株主や取締役等がインターネット等の手段を用いて、株主総会に会社法上の『出席』をする株主総会（現行の会社法ではこの形式の総会の開催は難しいとされている。）

以下、①を「ハイブリッド参加型」、②を「ハイブリッド出席型」、③を「バーチャルオンリー型」という。



（有効回答数 961社）

株主総会について

4. バーチャルオンリー型株主総会への希望や関心事項

問27. 仮に将来的にバーチャルオンリー型株主総会の実施が制度的に可能となった場合について、制度面での希望や関心事項がございましたらお答えください。

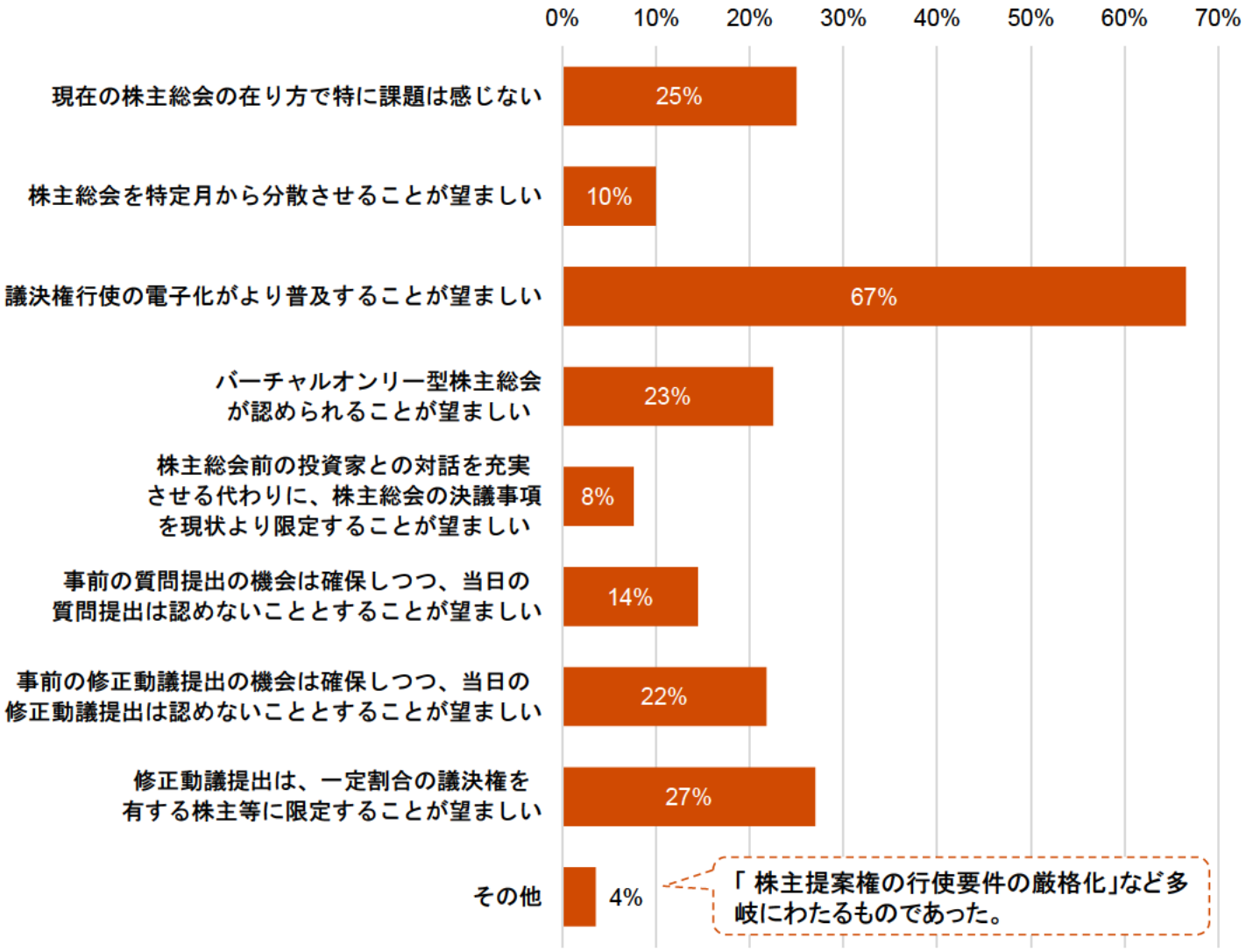
主なご意見

①質問や動議の取扱い
　一定の制限を敷くことの是非や制限が許容されるための明確な基準の検討、特に動議に関しては認めること自体の是非の検討、ガイドラインを整備してほしいなどの意見があった
②通信障害が生じた場合の効果と対応
　通信障害が生じた場合の株主総会の決議取消事由と当たらないための基準を示してほしい、通信や接続不良は、会社側・株主側どちらの要因も考えられるが、会社側が通信途絶に十分な対策を取っていた場合には、決議取消事由には当たらないとすべきなどの意見があった
③議決権行使の方法と集計
　株主資格の確認方法とその判断基準、議決権の行使が円滑に行われるための手段、通信障害時の議決権行使の方法、リアルタイムで議決権行使状況を確認・共有できる環境整備、議決権集計方法等についての明確なルール化、株主総会への出席と事前の議決権行使の効力の関係整理などの意見があった
④バーチャル総会出席株主の本人確認方法となりすまし防止対策
⑤インターネット通信環境を有しない株主への対応
⑥その他
　音声のみの総会開催、招集通知等の完全ペーパーレス化ほか

株主総会について

5. 将来的な株主総会の在り方

問28. 将来的な株主総会の在り方についてのお考えをお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

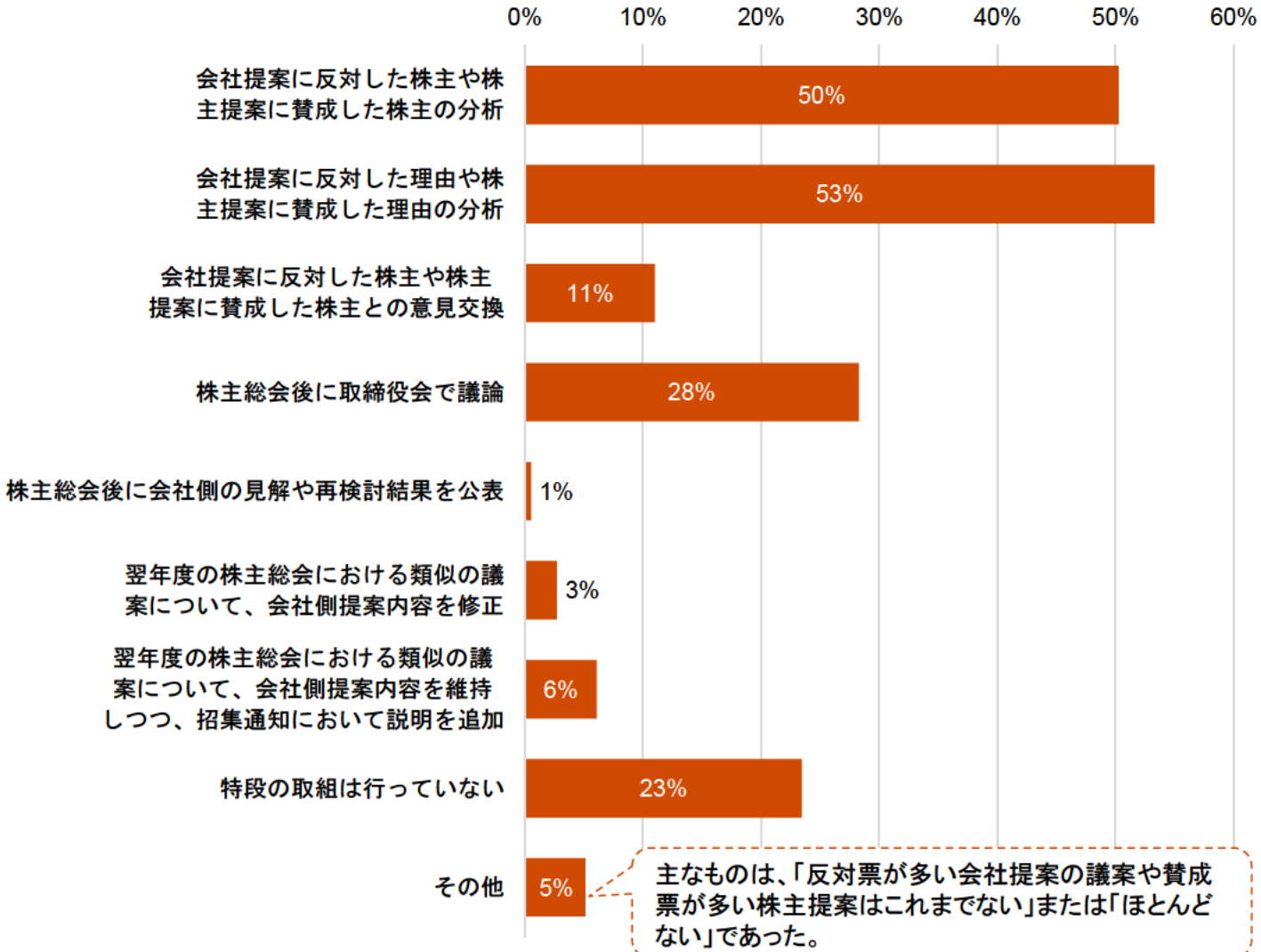


（有効回答数 960社）

株主総会について

6. 株主総会における株主提案の議案に対する取組

問29. 過年度の株主総会において反対票が多かった会社提案の議案や賛成票が多かった株主提案の議案に対する取組についてお答え下さい。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



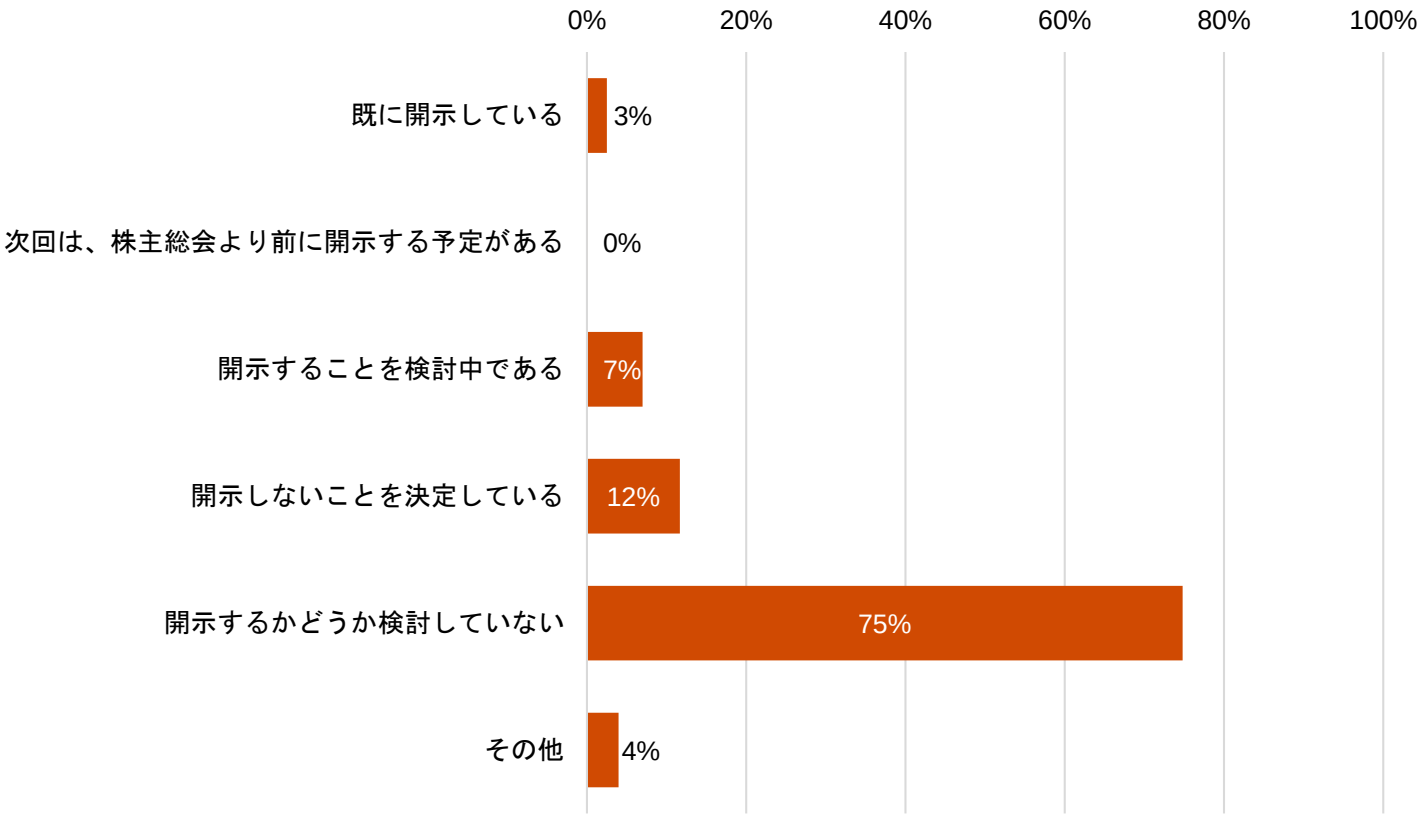
（有効回答数 955社）

株主総会について

7. 株主総会前の有価証券報告書開示の検討状況

問30. 株主総会より前に有価証券報告書を開示することについての検討状況をお答えください。
（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

※ 現行法上、株主総会より前に有価証券報告書を開示することができる。

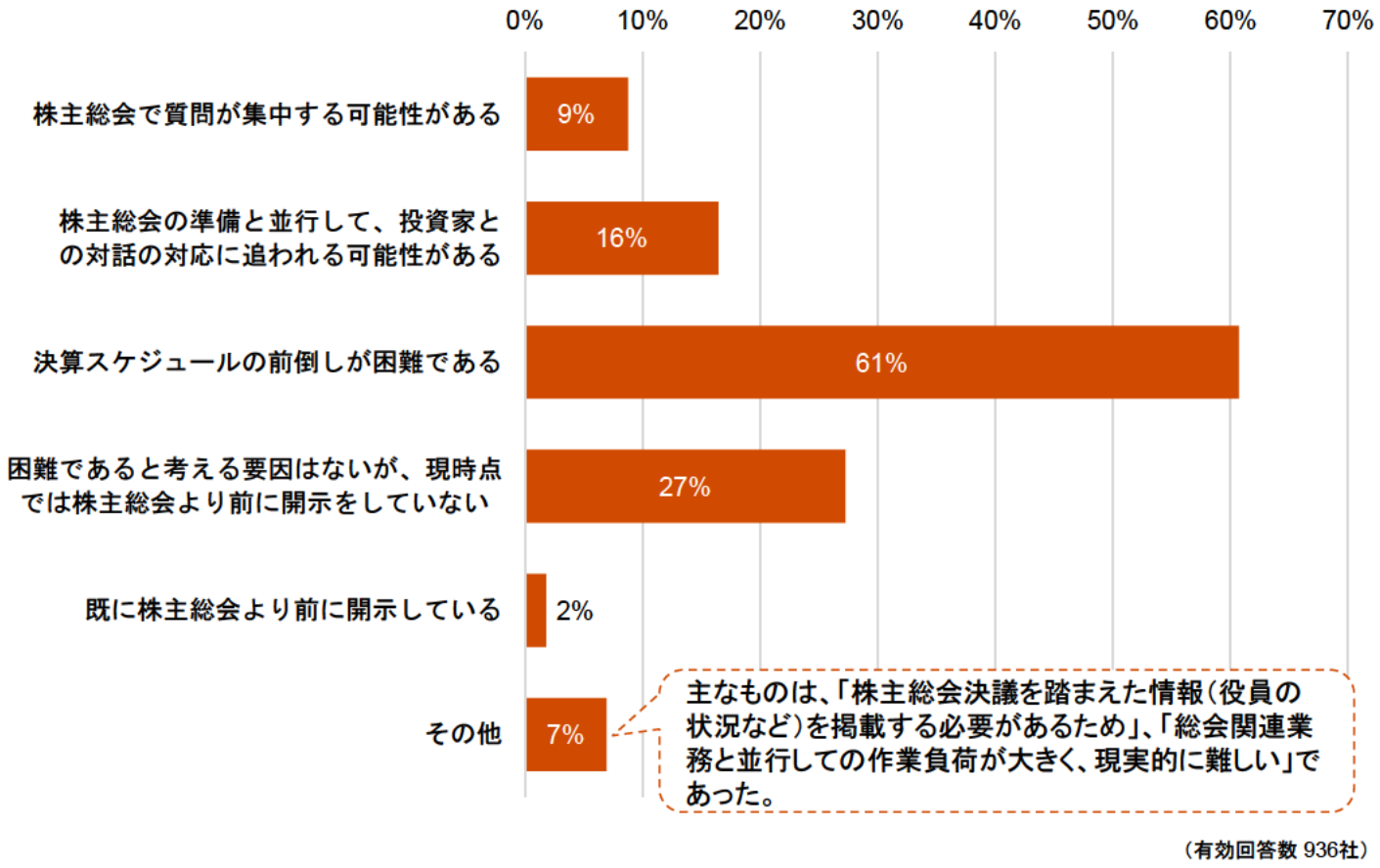


（有効回答数 960社）

株主総会について

8. 株主総会前の有価証券報告書開示が困難な要因

問31. 株主総会より前に有価証券報告書を開示することが困難であると考える要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

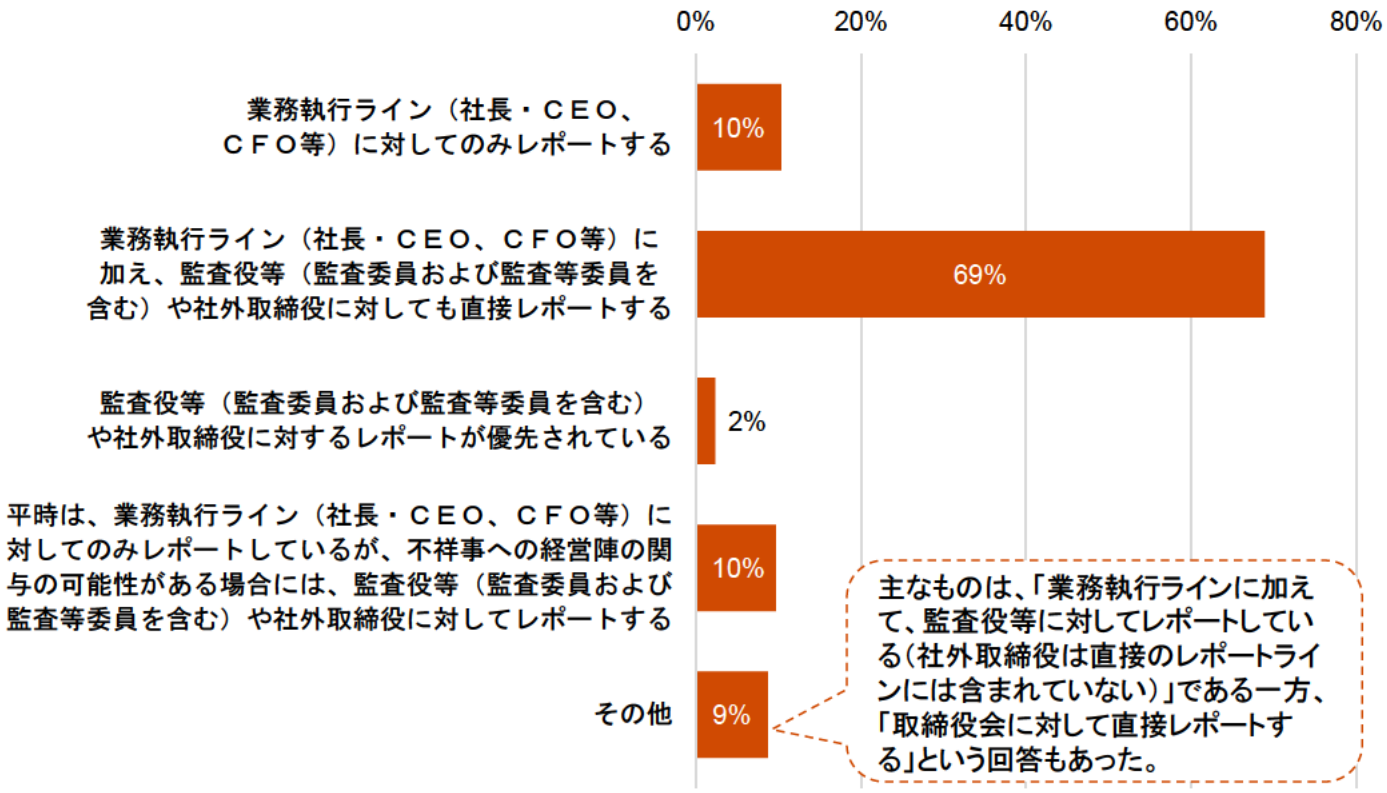


（有効回答数 936社）

グループガバナンスについて

1. 内部監査部門のレポートライン（報告経路）

問32. 内部監査部門のレポートライン（報告経路）について、当てはまる選択肢をお答えください。
（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

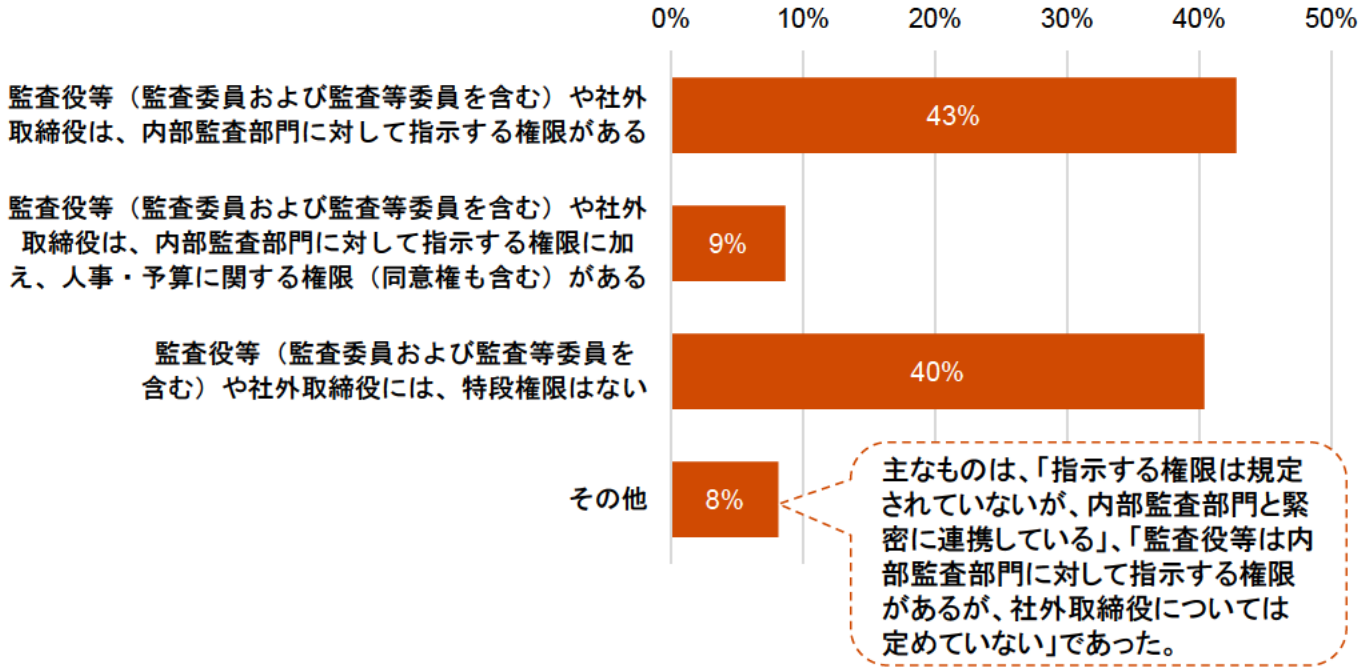


（有効回答数 939社）

グループガバナンスについて

2. 内部監査部門に対する監査役等や社外取締役の権限

問33. 内部監査部門に対する監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役の権限について、当てはまる選択肢をお答えください。
（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



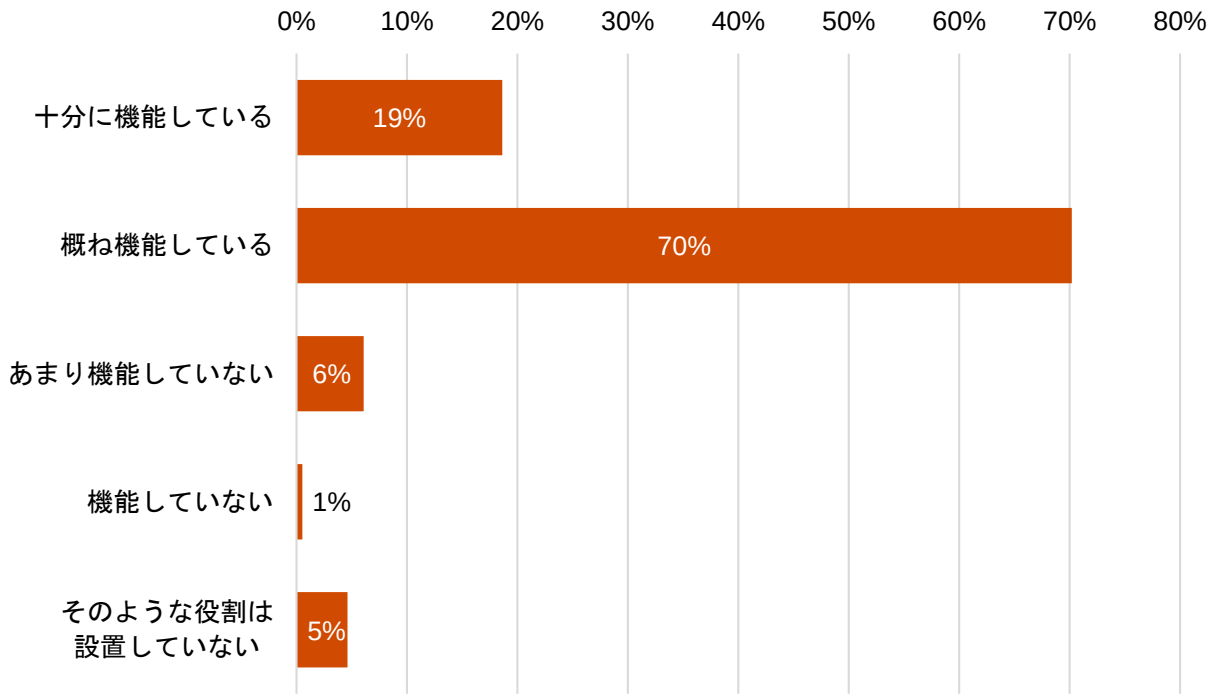
（有効回答数 946社）

グループガバナンスについて

3. 3ラインモデル（3ラインディフェンス）の整備・運用状況

問34. グループの内部統制システムにおける「3ラインモデル（3ラインディフェンス）（※）」の整備・運用状況についてお答えください。（1つ選択）

(※) 3ラインモデル（3ラインディフェンス）とは、以下の3つの部門が複層的に業務の監督を行う形態を指す。
第1線：（子会社を含む）現場の事業部門の管理職による監督
第2線：経営企画、財務、法務、人事などの管理・コーポレート部門による監督
第3線：内部監査部門による監督



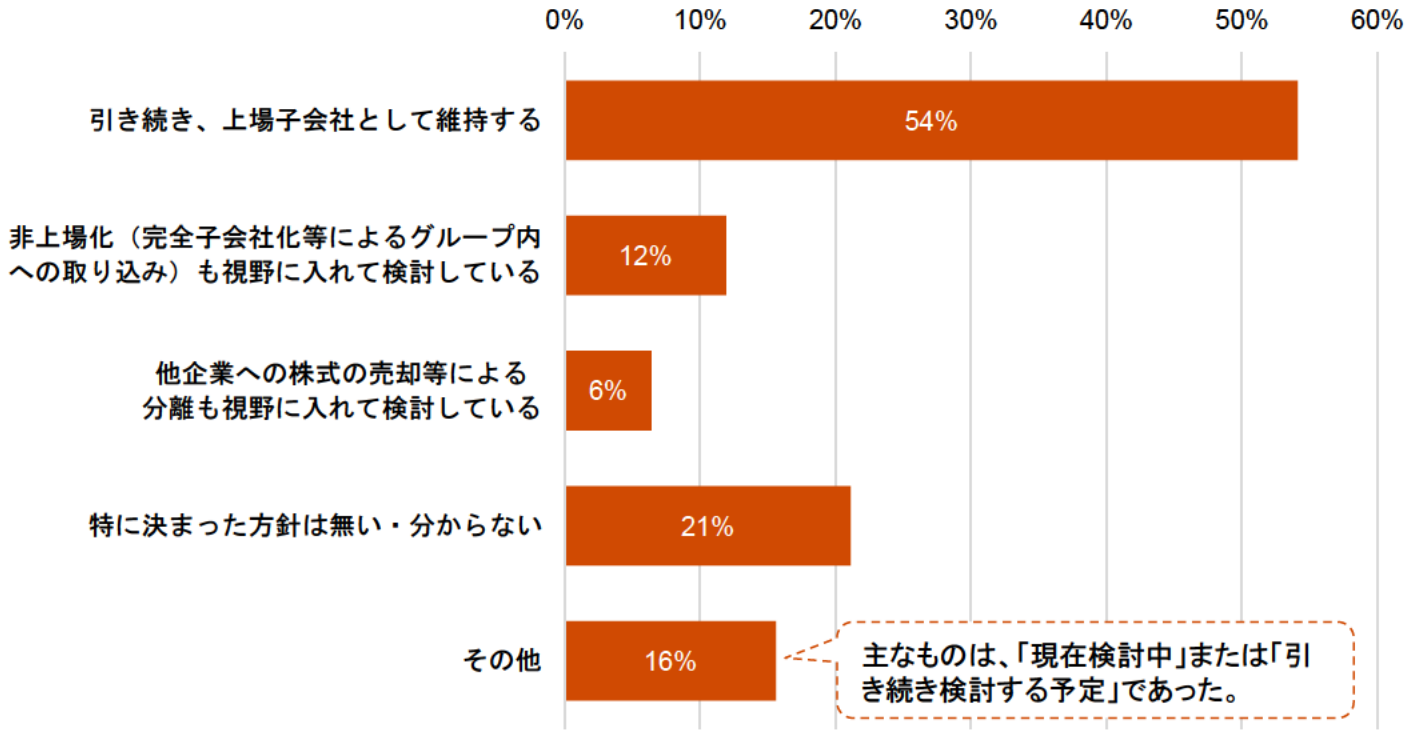
（有効回答数 956社）

グループガバナンスについて

4. 上場子会社に関する今後の方針

＜問35～38は、貴社が上場子会社（※）を有している企業である場合のみお答えください＞
（※親会社などの支配株主（親会社又は議決権の過半数を直接若しくは間接に保有する者）を有している上場会社をいう）

問35. 上場子会社に関する今後の方針について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

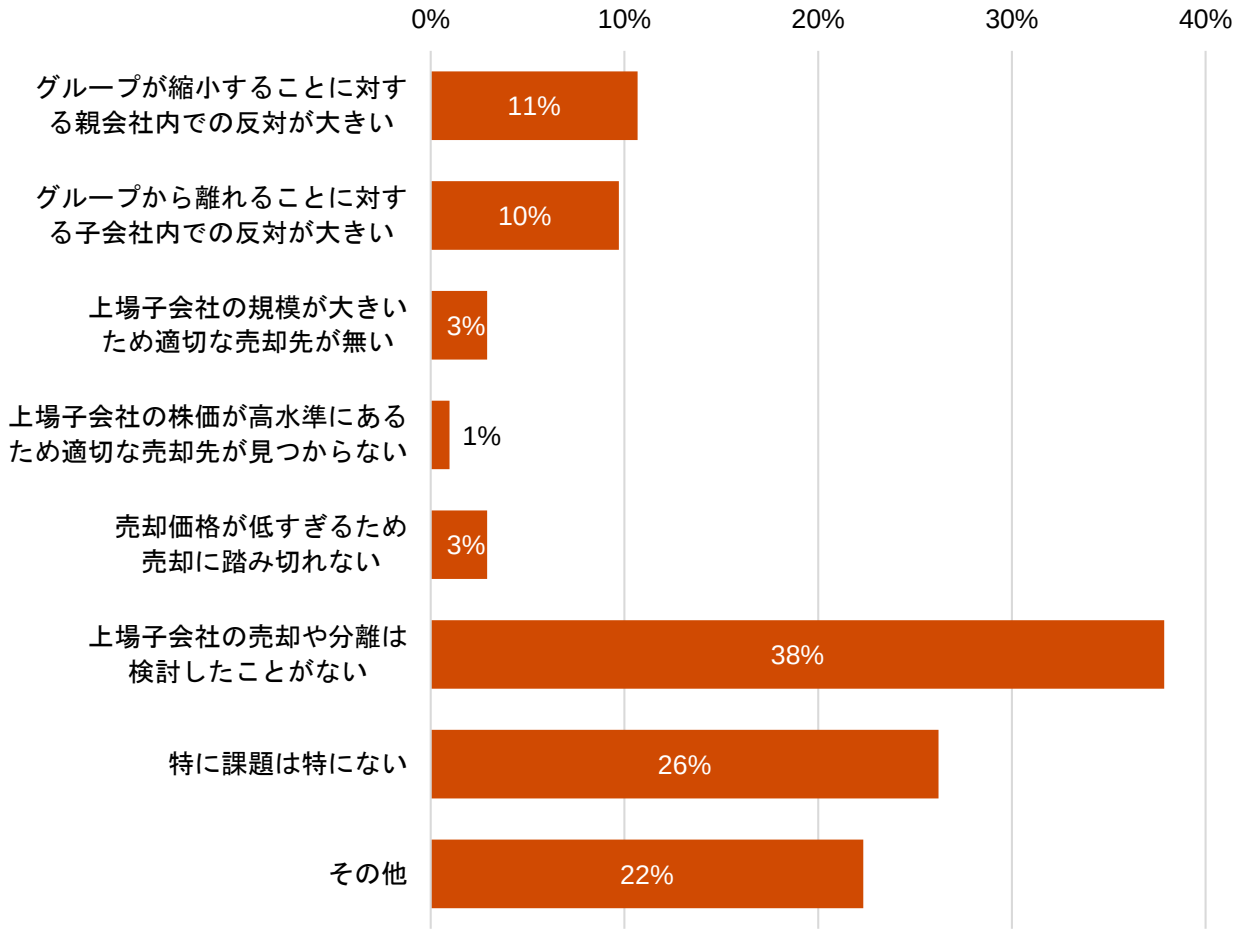


（有効回答数 109社）

グループガバナンスについて

5. 上場子会社を売却・分離する際の課題

問36. 上場子会社を売却・分離する際の課題をお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

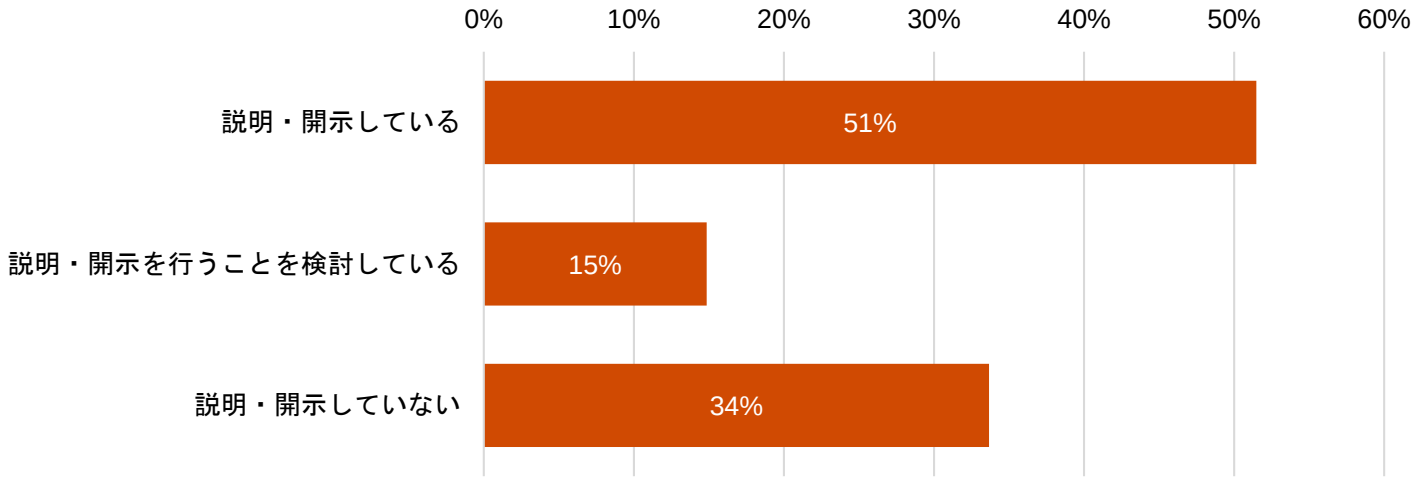


（有効回答数 103社）

グループガバナンスについて

6. 上場子会社の形をとることの株主への具体的な説明・開示

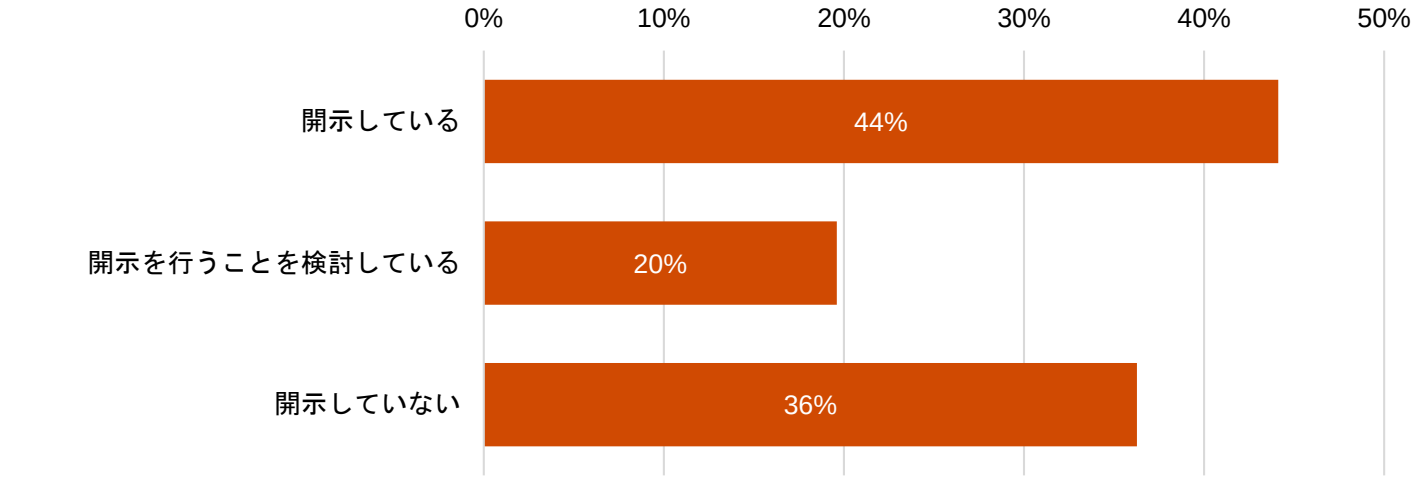
問37. 上場子会社の形をとることについて、グループ全体のポートフォリオ戦略と整合的であることを株主に具体的に説明・開示していますか。(1つ選択)



(有効回答数 101社)

7. 上場子会社の実効的なガバナンスの在り方の投資家への情報開示

問38. 上場子会社の実効的なガバナンスの在り方について投資家に対して積極的に情報開示を行っていますか。(1つ選択)



(有効回答数 102社)

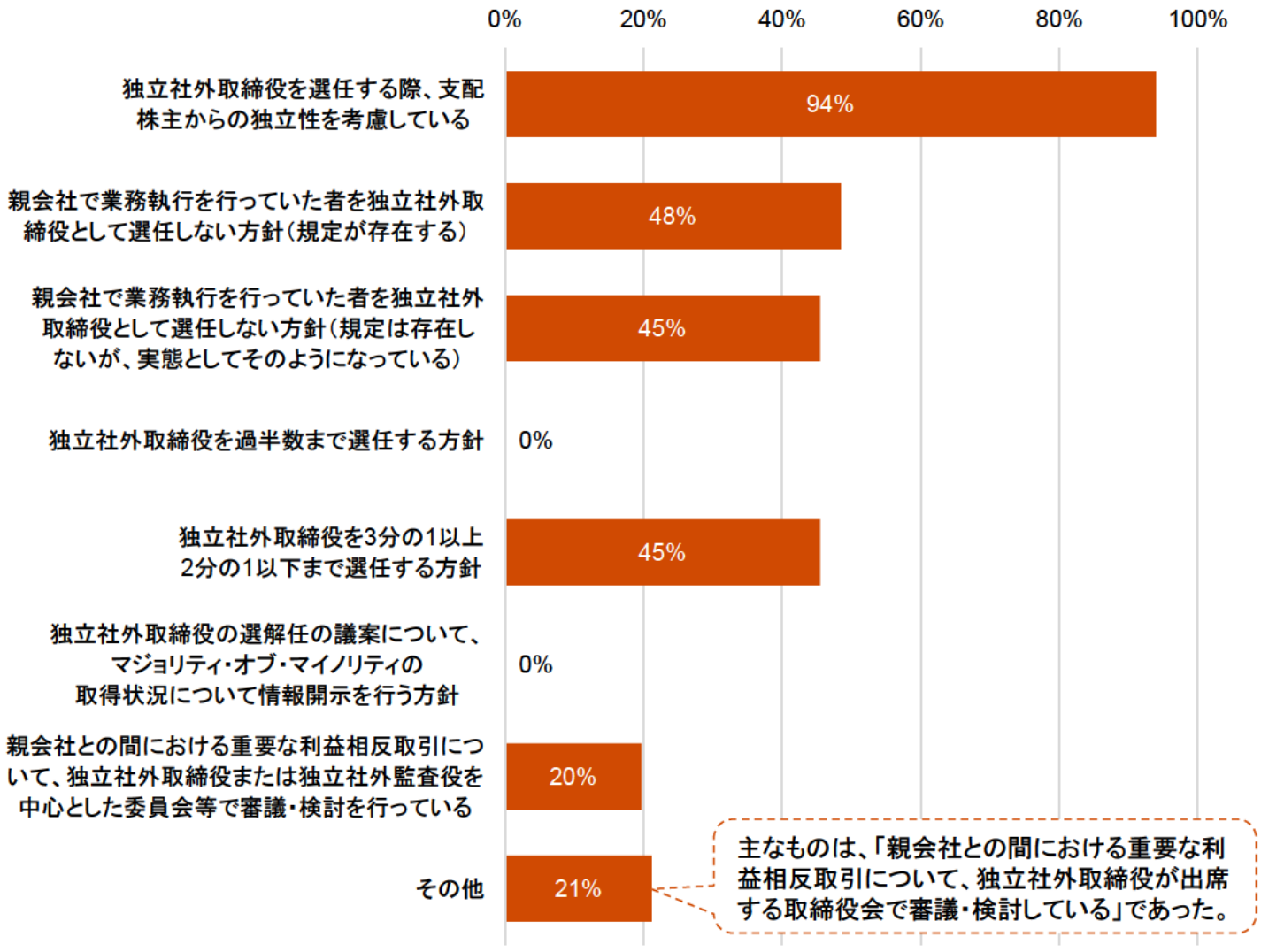
グループガバナンスについて

8. 上場子会社である貴社のガバナンス

＜問39は、貴社が上場子会社（※）である場合のみお答えください＞
（※親会社などの支配株主（親会社又は議決権の過半数を直接若しくは間接に保有する者）を有している上場会社をいう）

問39. 貴社のガバナンスについて、当てはまる選択肢をお選びください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

※「マジョリティ・オブ・マイノリティ（Majority of Minority）」とは、株主総会における賛否の議決権行使等により株主の意思表示が行われる場合に、支配株主及びそれと利害関係を共通にする株主を除いた一般株主の過半数の賛同を求めることを指す。

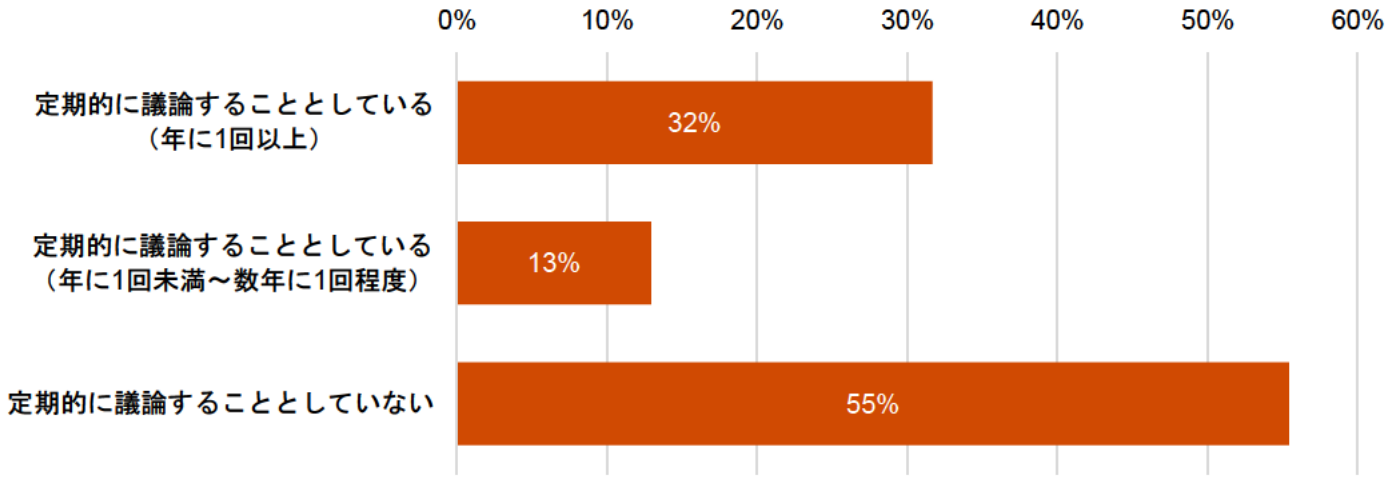


（有効回答数 66社）

事業ポートフォリオについて

1. 取締役会での事業ポートフォリオの議論

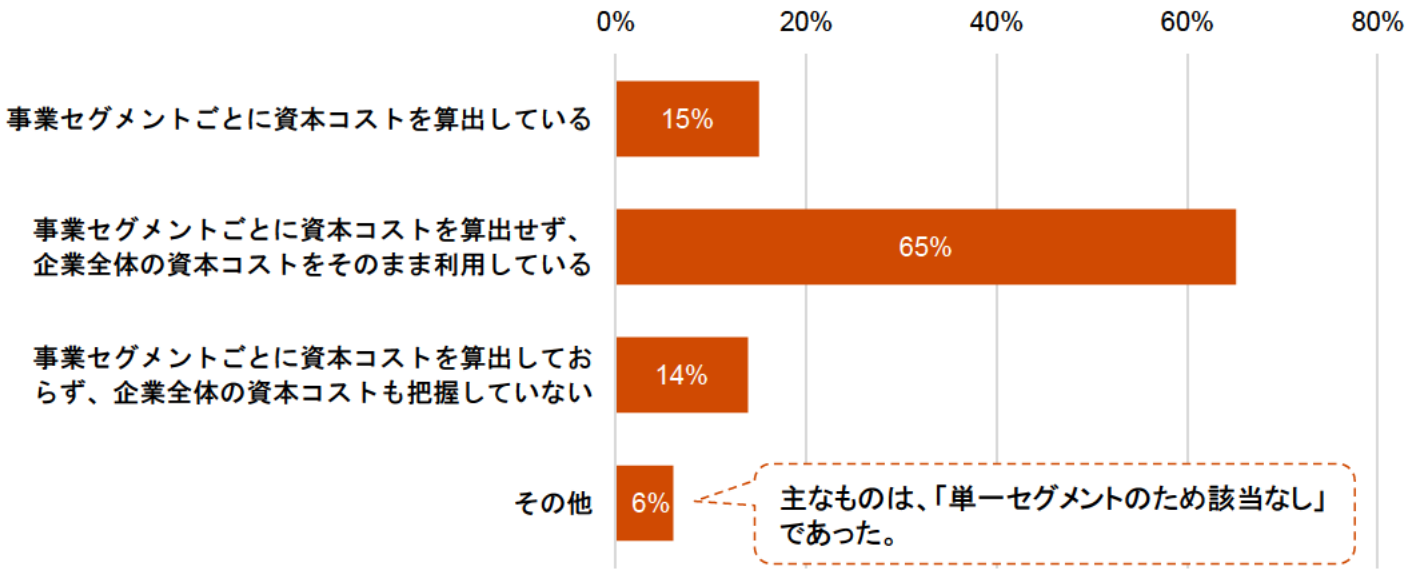
問40. 取締役会で定期的に事業ポートフォリオを議論することとしているかについて、お答えください。（1つ選択）



（有効回答数 951社）

2. 事業セグメントごとの資本コストの算出状況

問41. 事業セグメントごとの資本コストの算出状況について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

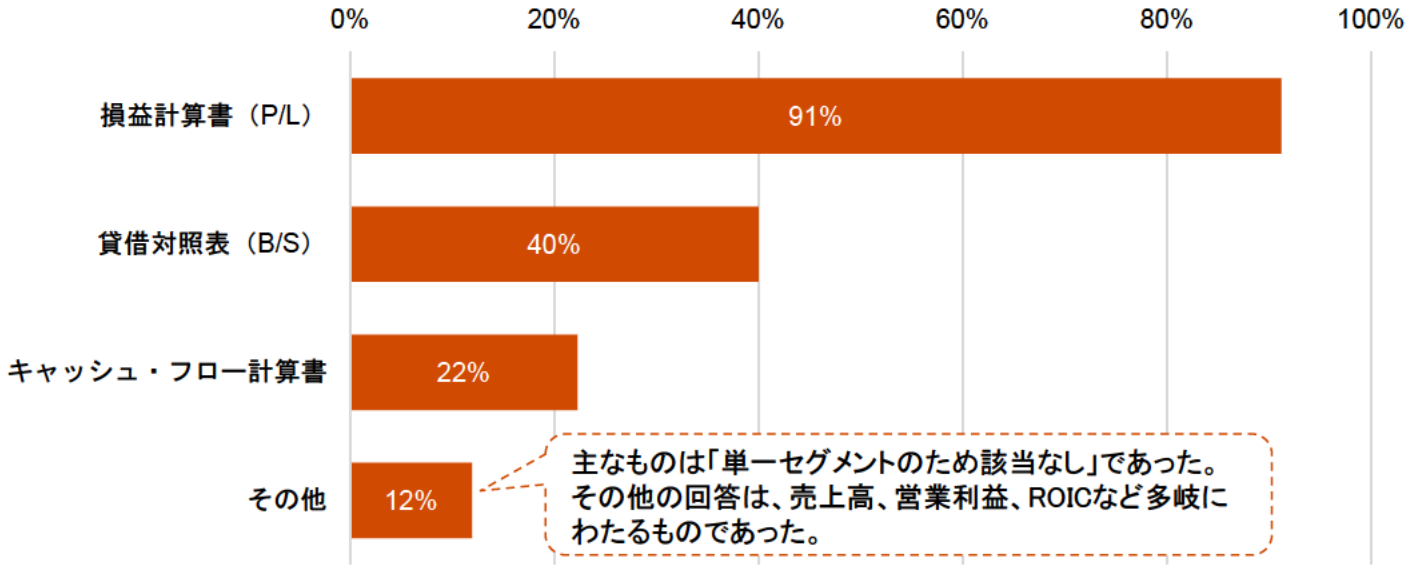


（有効回答数 946社）

事業ポートフォリオについて

3. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータ

問42. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

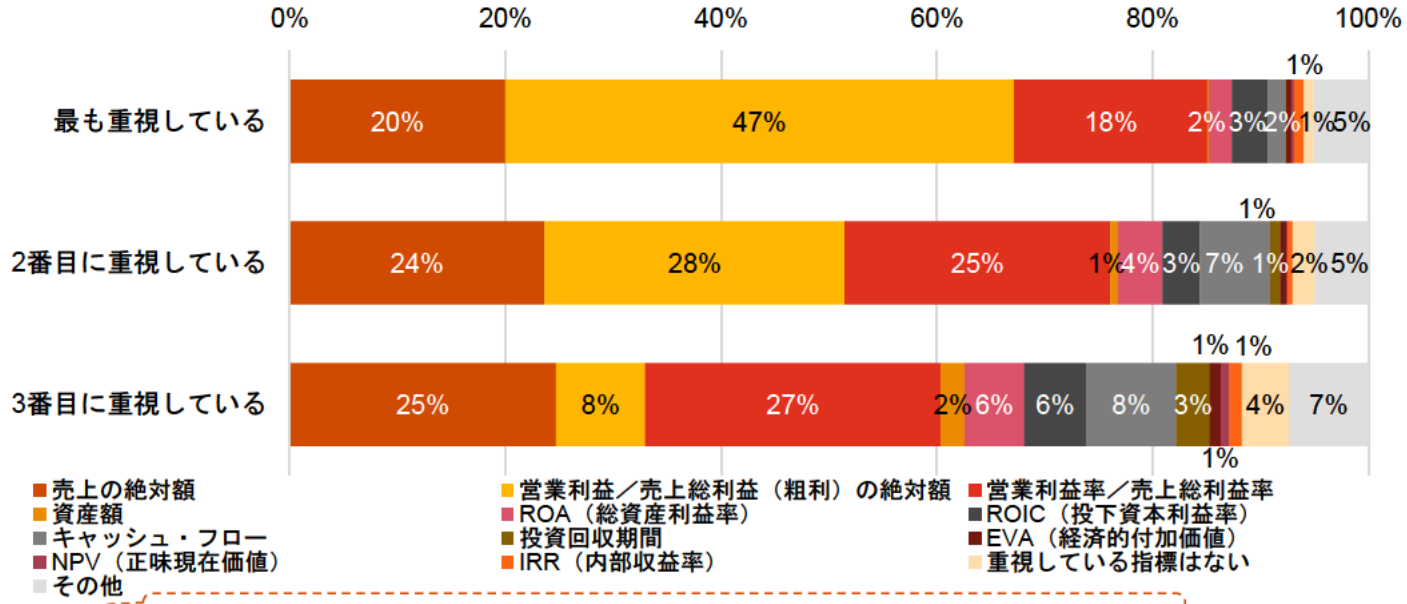


（有効回答数 902社）

事業ポートフォリオについて

4. 評価にあたり重視している各事業部門／セグメント別の指標

問43. 各事業部門／セグメントの評価にあたり、重視している各事業部門／セグメント別の指標について、優先順位をお答えください。
（それぞれ1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



最も多かったものは「ROE」、続いて「経常利益（額）または経常利益率」であった。

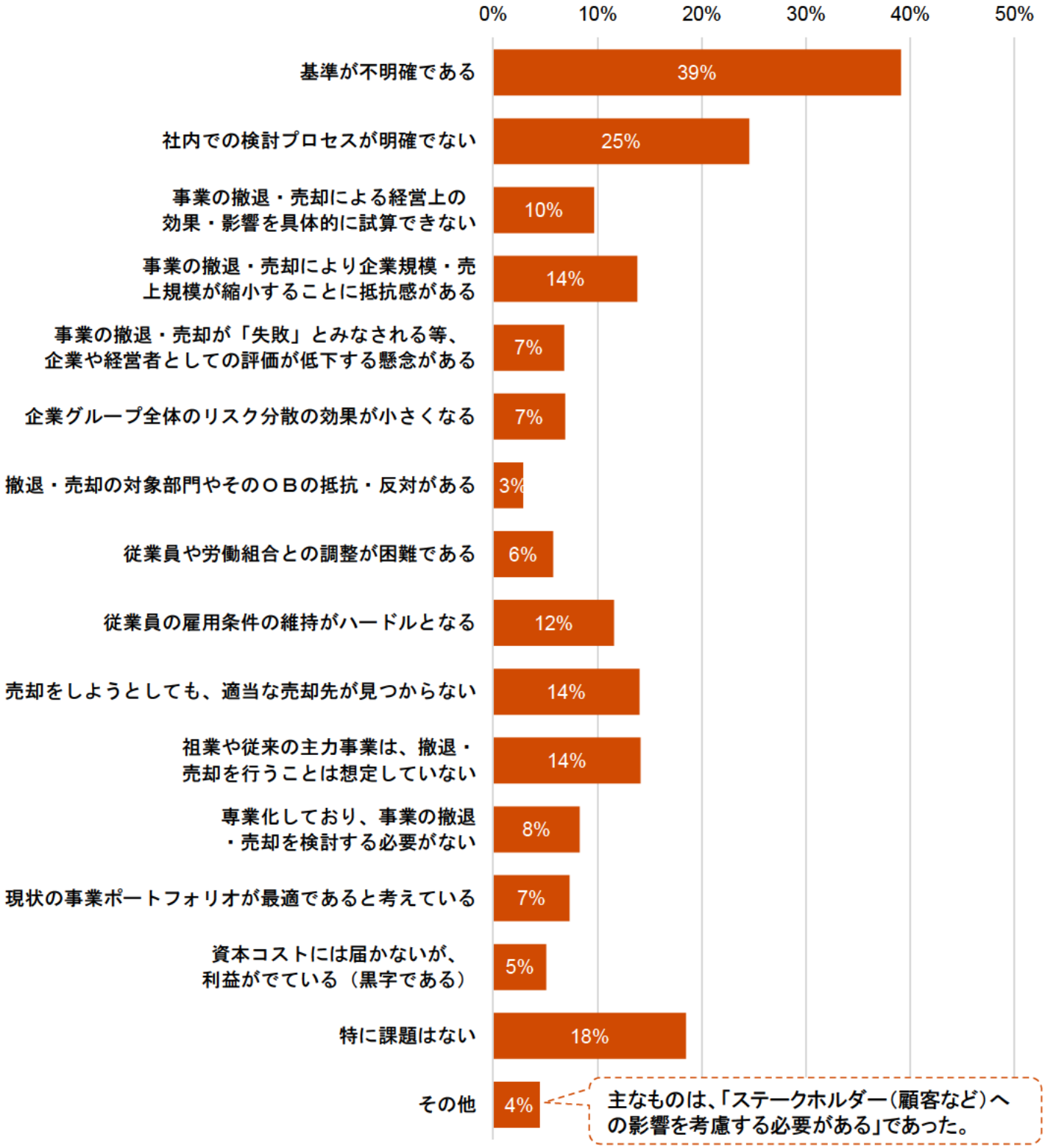
（有効回答数 871社）

最も重視している			2番目に重視している			3番目に重視している		
1	営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	47%	1	営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	28%	1	営業利益率／売上総利益率	27%
2	売上の絶対額	20%	2	営業利益率／売上総利益率	25%	2	売上の絶対額	25%
3	営業利益率／売上総利益率	18%	3	売上の絶対額	24%	3	キャッシュ・フロー	8%
4	その他	5%	4	キャッシュ・フロー	7%	4	営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	8%
5	ROIC（投下資本利益率）	3%	5	その他	5%	5	その他	7%
6	ROA（総資産利益率）	2%	6	ROA（総資産利益率）	4%	6	ROIC（投下資本利益率）	6%
7	キャッシュ・フロー	2%	7	ROIC（投下資本利益率）	3%	7	ROA（総資産利益率）	6%
8	IRR（内部収益率）	1%	8	重視している指標はない	2%	8	重視している指標はない	4%
9	重視している指標はない	1%	9	投資回収期間	1%	9	投資回収期間	3%
10	EVA（経済的付加価値）	0%	10	資産額	1%	10	資産額	2%
11	NPV（正味現在価値）	0%	11	EVA（経済的付加価値）	1%	11	IRR（内部収益率）	1%
12	資産額	0%	12	IRR（内部収益率）	0%	12	EVA（経済的付加価値）	1%
13	投資回収期間	0%	13	NPV（正味現在価値）	0%	13	NPV（正味現在価値）	1%

事業ポートフォリオについて

5. 事業の撤退・売却を行う上で課題となる事項

問44. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

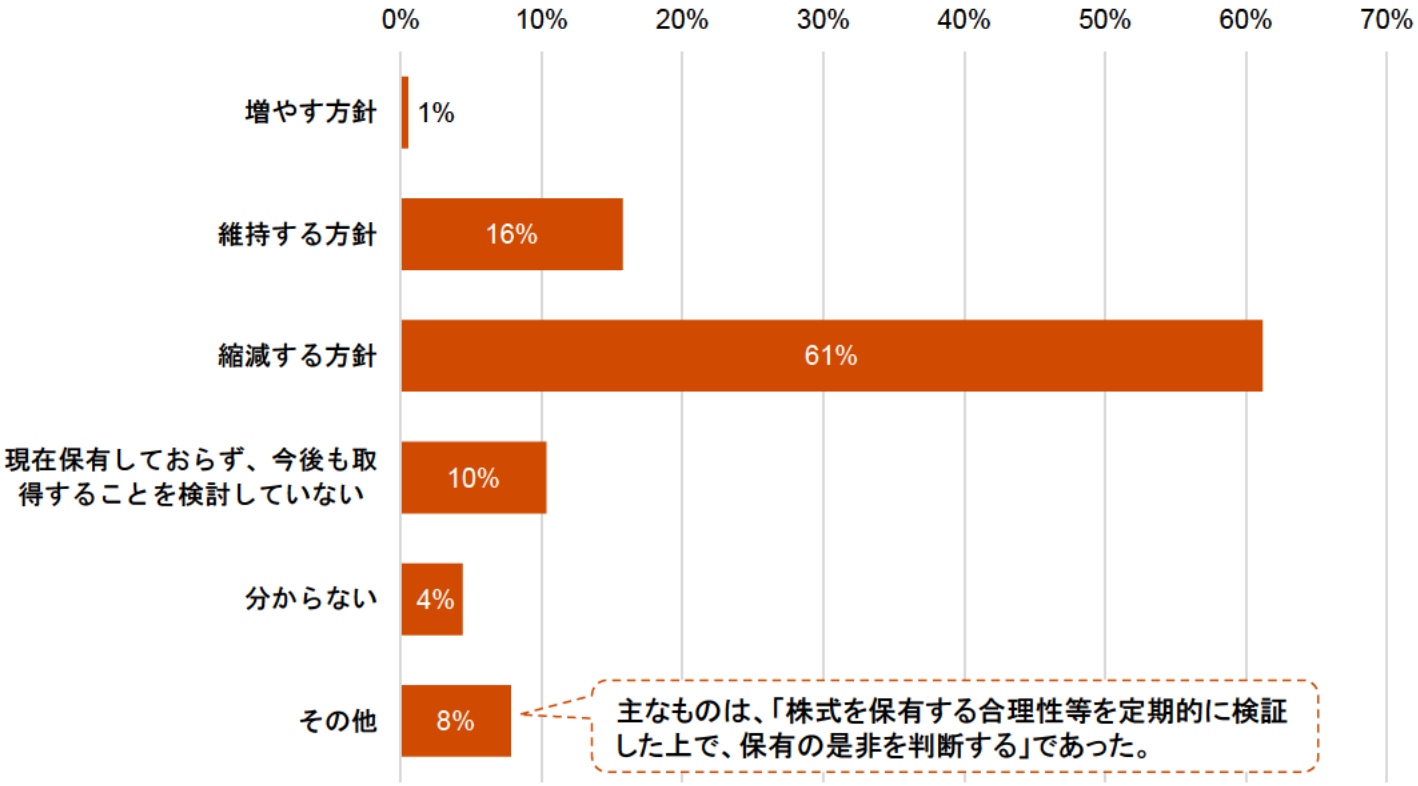


（有効回答数 941社）

事業ポートフォリオについて

6. 政策保有株式の今後の方針

問45. 政策保有株式の今後の方針についてお答えください。
（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



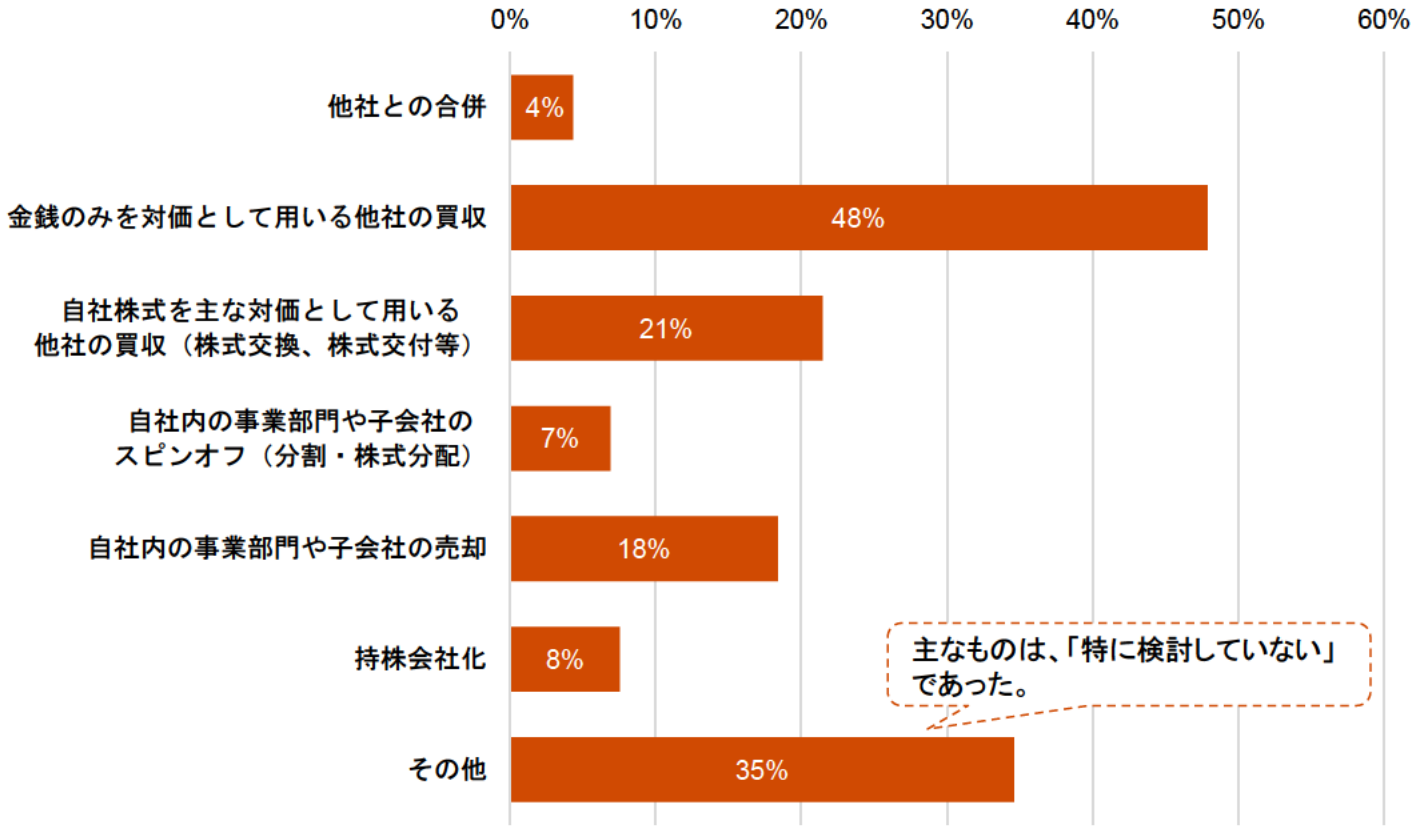
（有効回答数 958社）

組織再編

1. 今後の組織再編に係る検討内容

問46. 今後の組織再編について検討している内容についてお答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

※1 自社株式を主な対価：対価の一部に金銭を含む場合を含む。
※2 株式交付とは、令和元年12月に成立した改正会社法（令和3年春施行予定）により創設された組織再編行為の一つで、自社株式等を対価に当該他社を子会社化（完全子会社化に限られない）する手法を指す。
※3 スピンオフとは、自社内の事業部門や子会社を切り出し、独立させる組織再編の手法を指す。自社内のある事業部門を切り出す場合は新設分割、子会社を切り出す場合は株式分配（株式の現物配当）により行う。いずれの場合も独立した会社の株式は元の会社（自社）の株主に交付される。

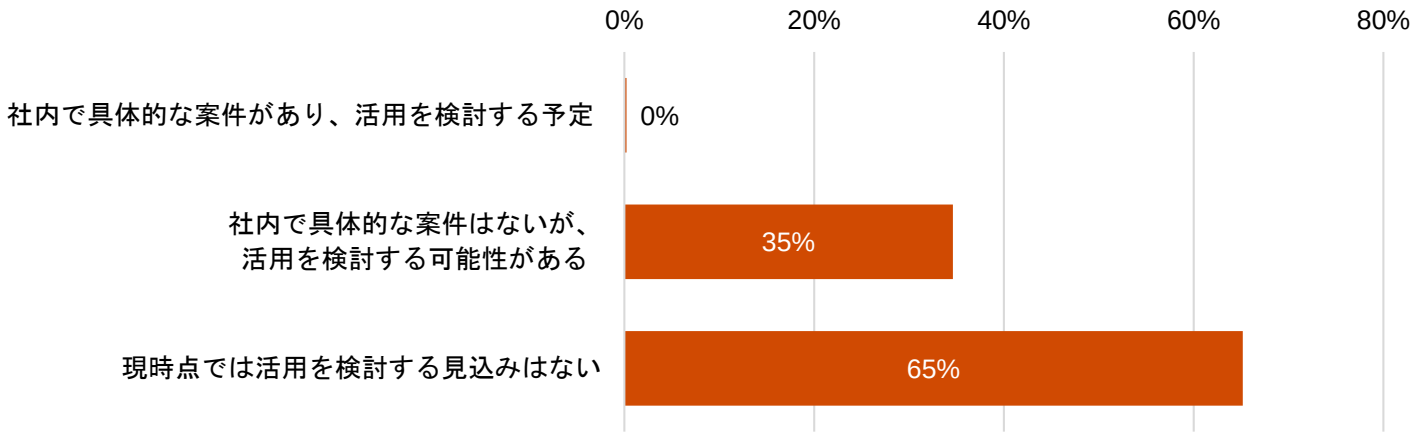


（有効回答数 783社）

組織再編

2. 自社株式を対価として買収するための「株式交付」の活用

問47. 会社法改正により、令和3年春から自社株式を対価として買収するための「株式交付」という仕組みが使えるようになりますが、お考えをお答えください。（1つ選択）

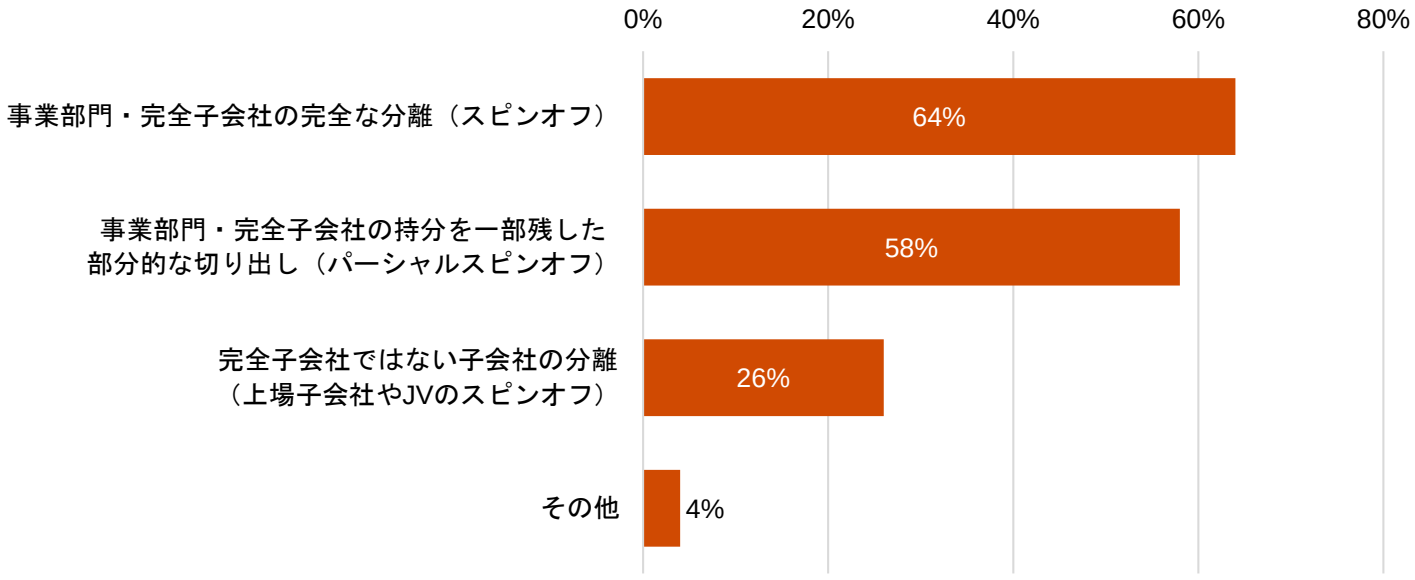


（有効回答数 936社）

3. 自社内の事業部門や子会社の分離に係る検討スキーム

＜問48は、問46. で「自社内の事業部門や子会社のスピンオフ（分割・株式分配）」を選択した企業のみお答えください＞

問48. 自社内の事業部門や子会社を分離することについて、検討している又は検討したいスキームを記載ください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



（有効回答数 50社）

組織再編

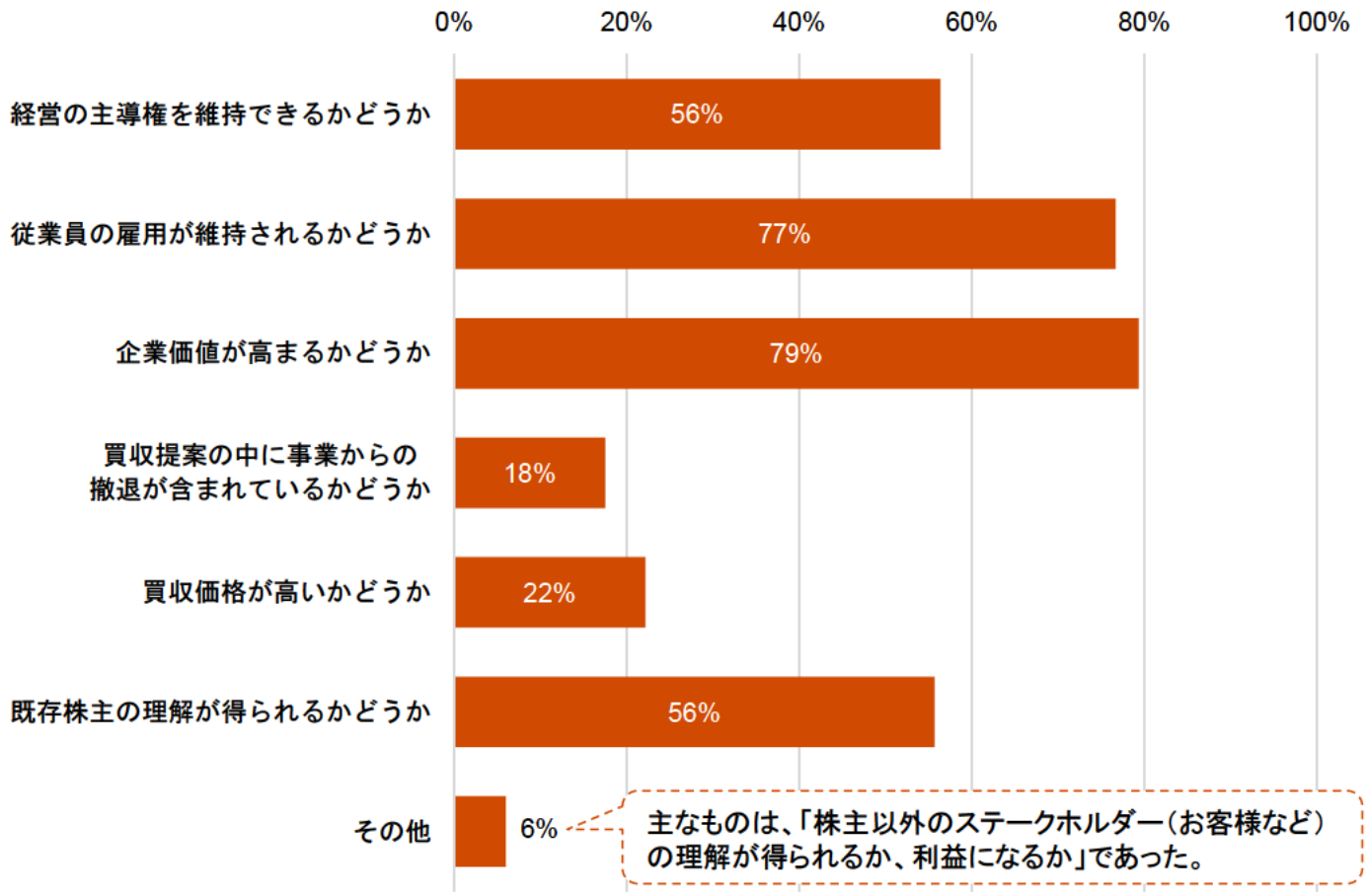
4. 組織再編税制における改善点

問49. いわゆる組織再編税制において見直すべき点があればご記載ください。

主なものは、「特になし」であった。その他の回答は、「株式のみ交付要件の緩和（混合対価）」、「要件の明確化」、「グループ税制の適用範囲の見直し」などであった。

5. 買収提案があった場合の懸念事項

問50. 貴社への買収提案（貴社もしくは子会社を対象とする買収提案）があった場合に、会社として懸念することは何だと思われますか。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

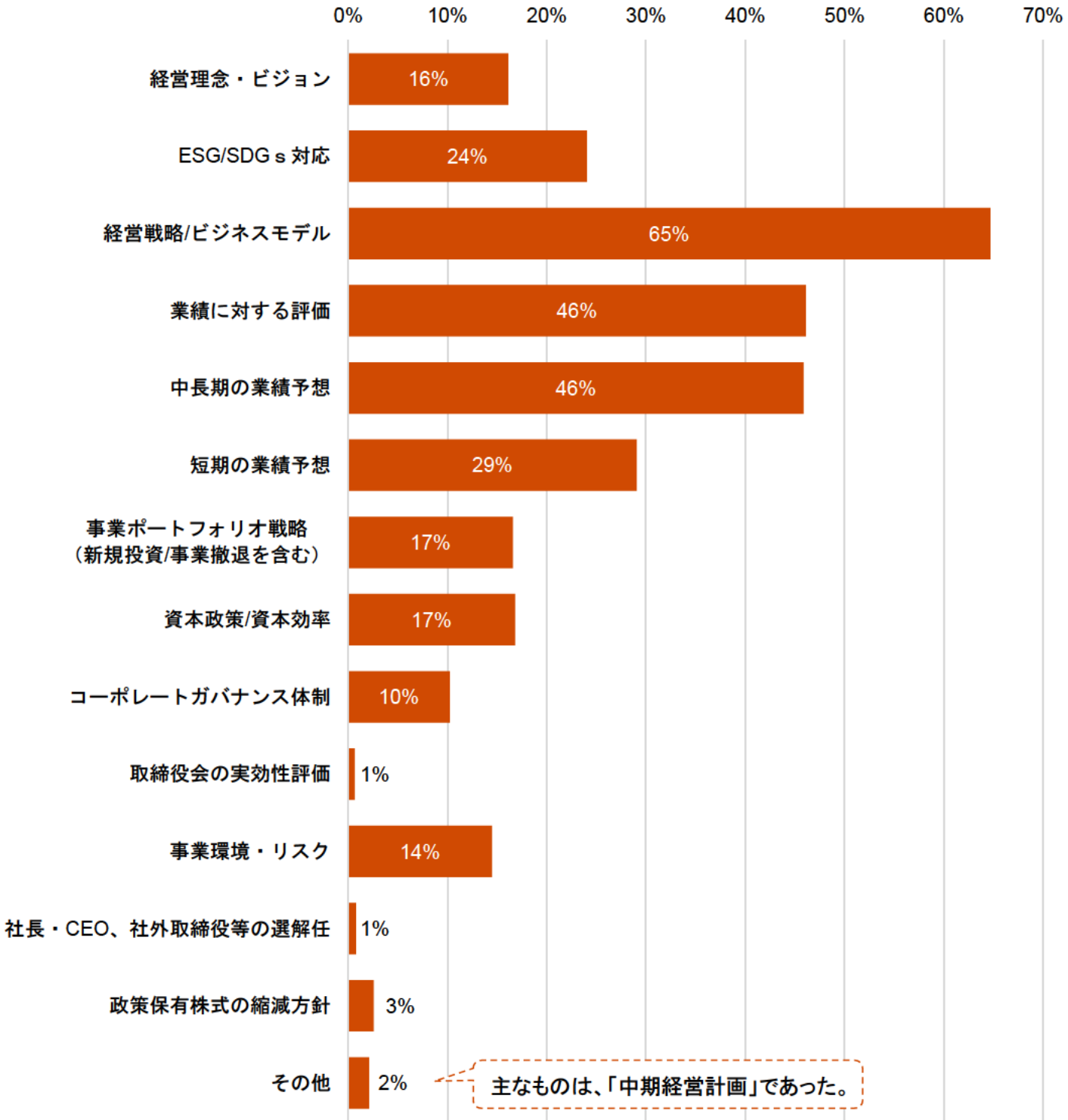


（有効回答数 901社）

エンゲージメント（投資家との対話）

1. エンゲージメントにおける主な議題

問51. エンゲージメントにおける主な議題について、お答えください。
（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

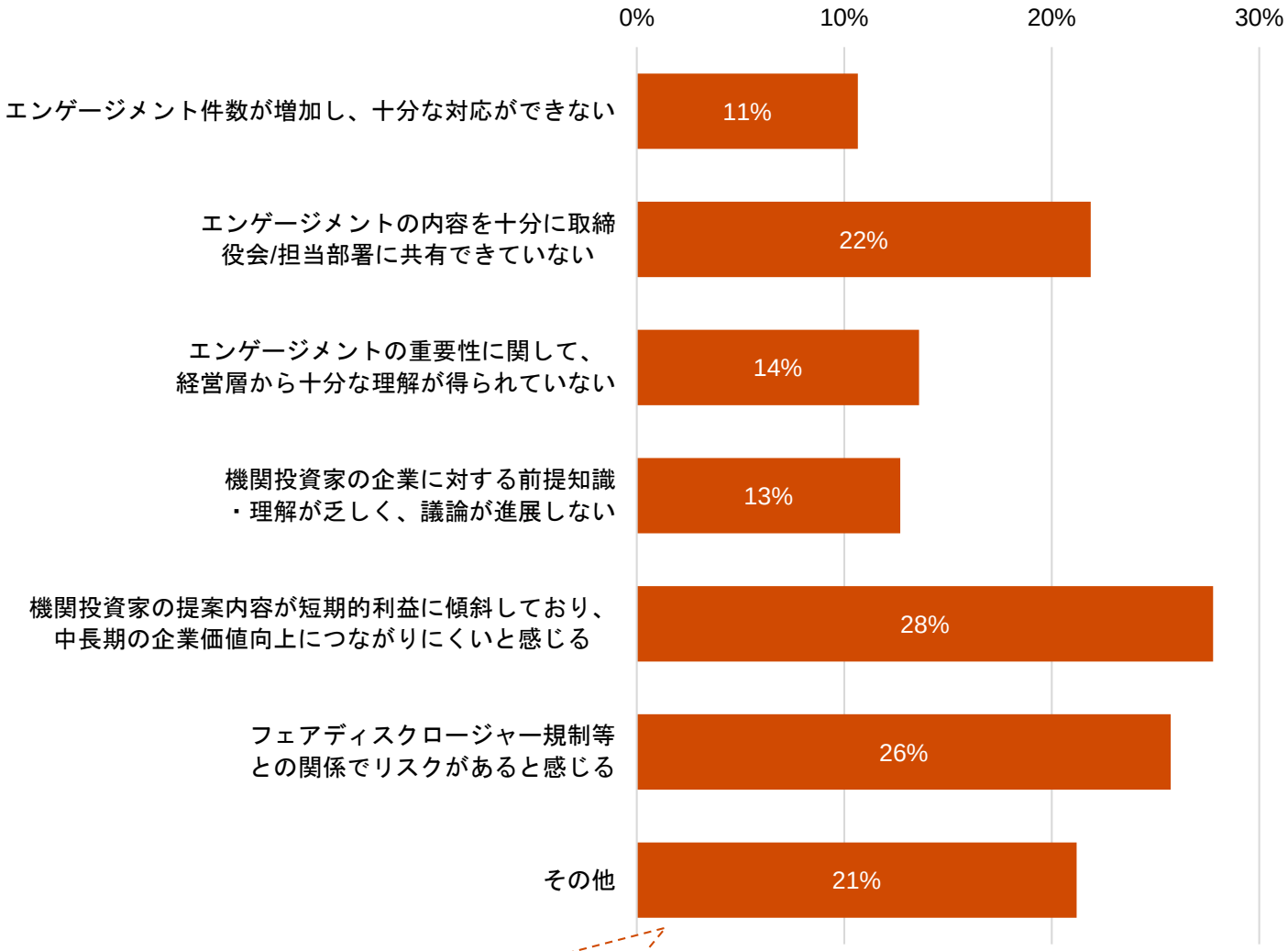


（有効回答数 898社）

エンゲージメント（投資家との対話）

2. エンゲージメントを行う際の課題

問52. エンゲージメントを行う際の課題について、お答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



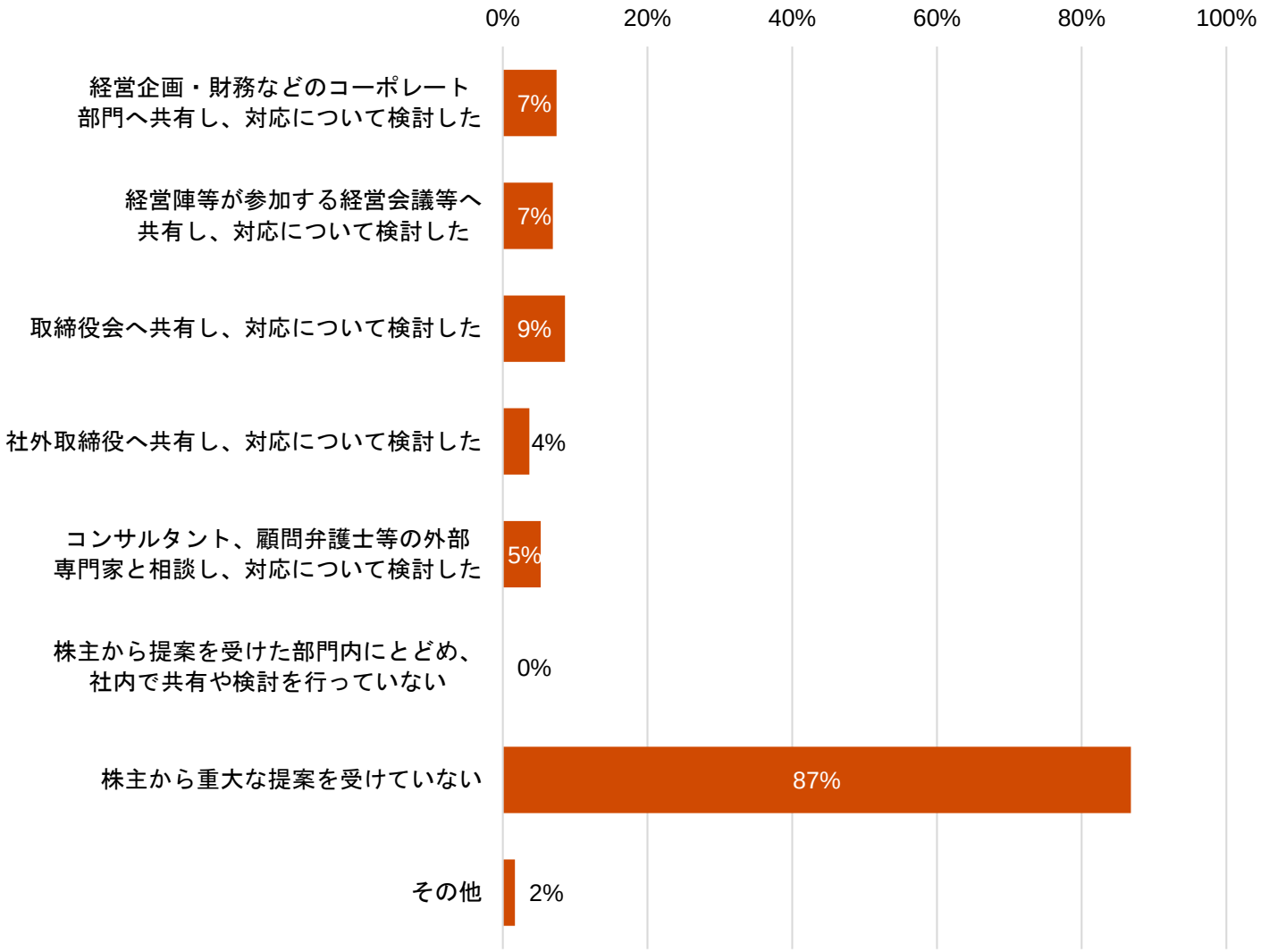
（有効回答数 882社）

主なものは、「特になし」であった一方、「 エンゲージメントの件数が少ない」、「新型コロナウイルスの感染拡大の状況下で、効果的なエンゲージメントの実現に課題がある」、「投資家の関心事が多岐にわたるため、負担が増加している」という回答もあった。

エンゲージメント（投資家との対話）

3. 株主から重大な提案を受けた後の対応

問53. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



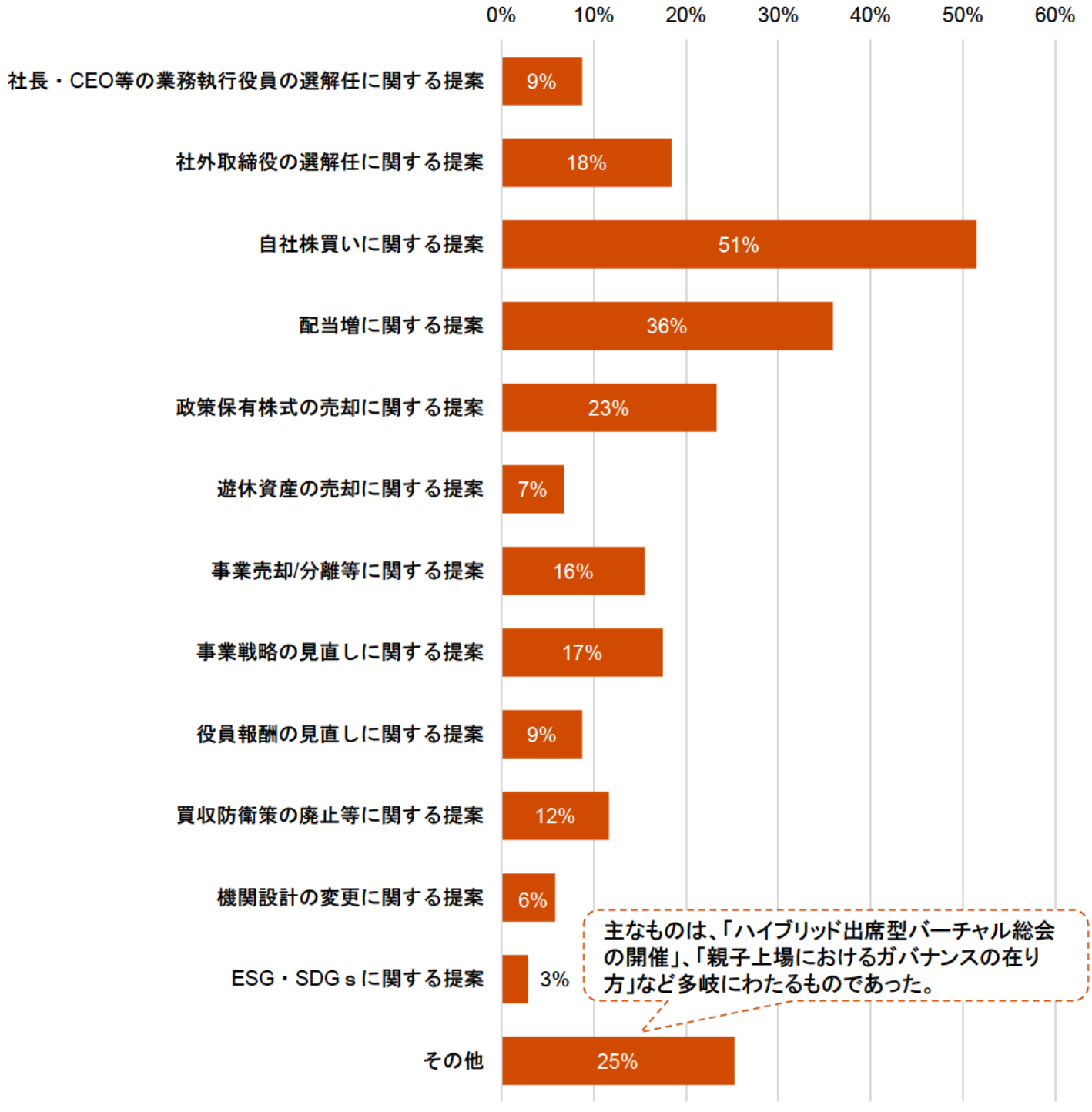
（有効回答数 955社）

エンゲージメント（投資家との対話）

4. アクティビストからの具体的な提案の内容

＜問54. はアクティビストファンドから具体的な提案（非公式・非公開のものを含む）を受けたことのある企業のみお答えください＞

問54. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。
（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



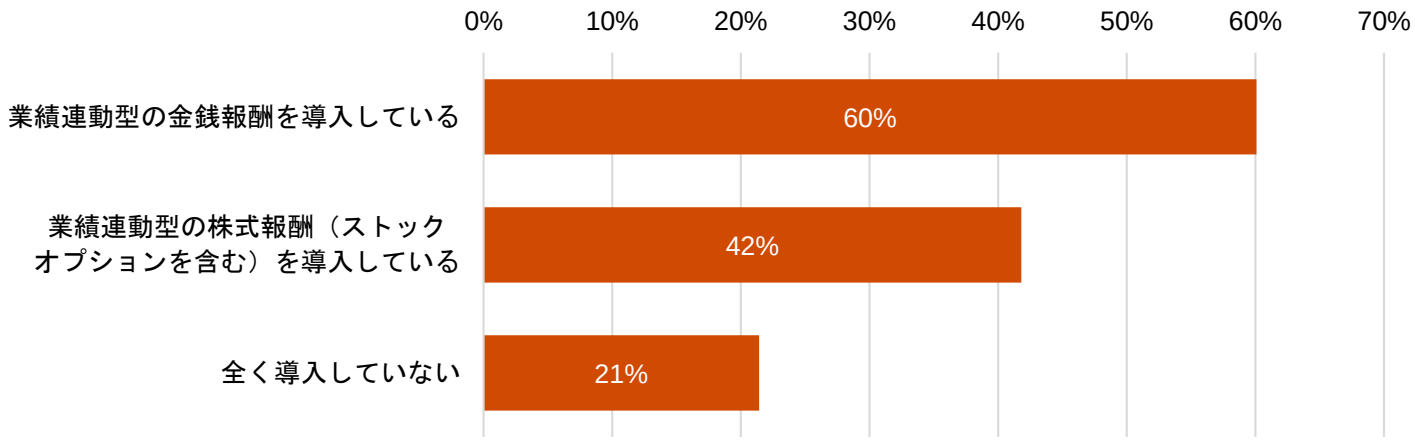
（有効回答数 103社）

役員報酬

1. 業績連動型の役員報酬制度の導入状況

問55. 業績連動型の役員報酬制度の導入状況（※）についてお答えください。（複数選択可）

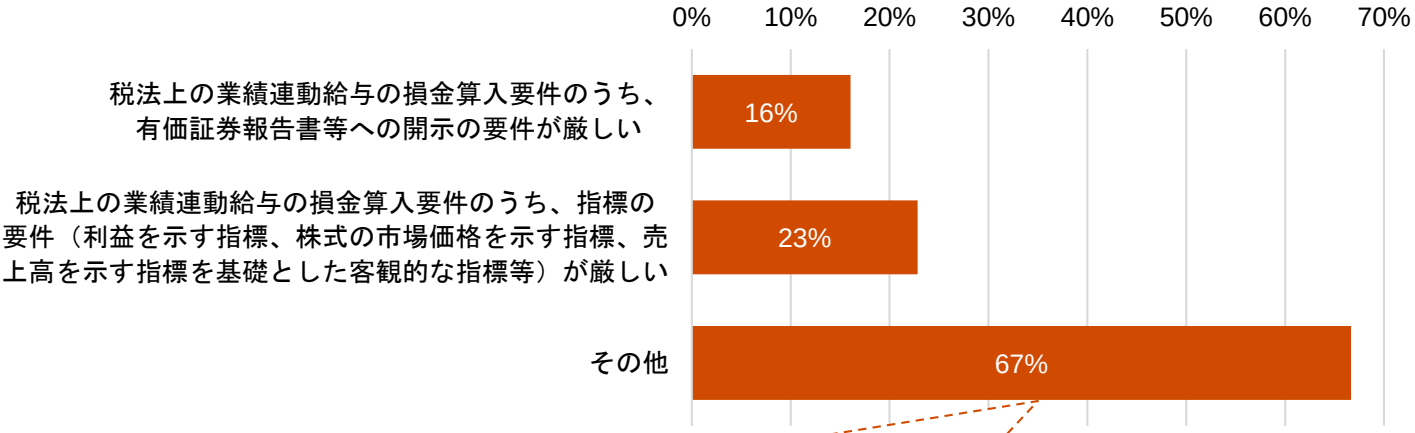
※ 業績連動型の役員報酬制度とは、会社の業績等により役員報酬として交付される金銭の額や株式又はストックオプションの数が変動するものをいう。確定した数の株式又はストックオプションが交付される場合や持株会は含まれない。



（有効回答数 957社）

2. 業績連動型の役員報酬制度を導入していない理由

問56. 業績連動型の役員報酬制度を導入していない場合、その理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



主なものは「 導入を検討中である」であった。その他の回答は、「今後導入する予定である」、「当社になじまない」、「必要性を感じない」などであった。

（有効回答数 162社）

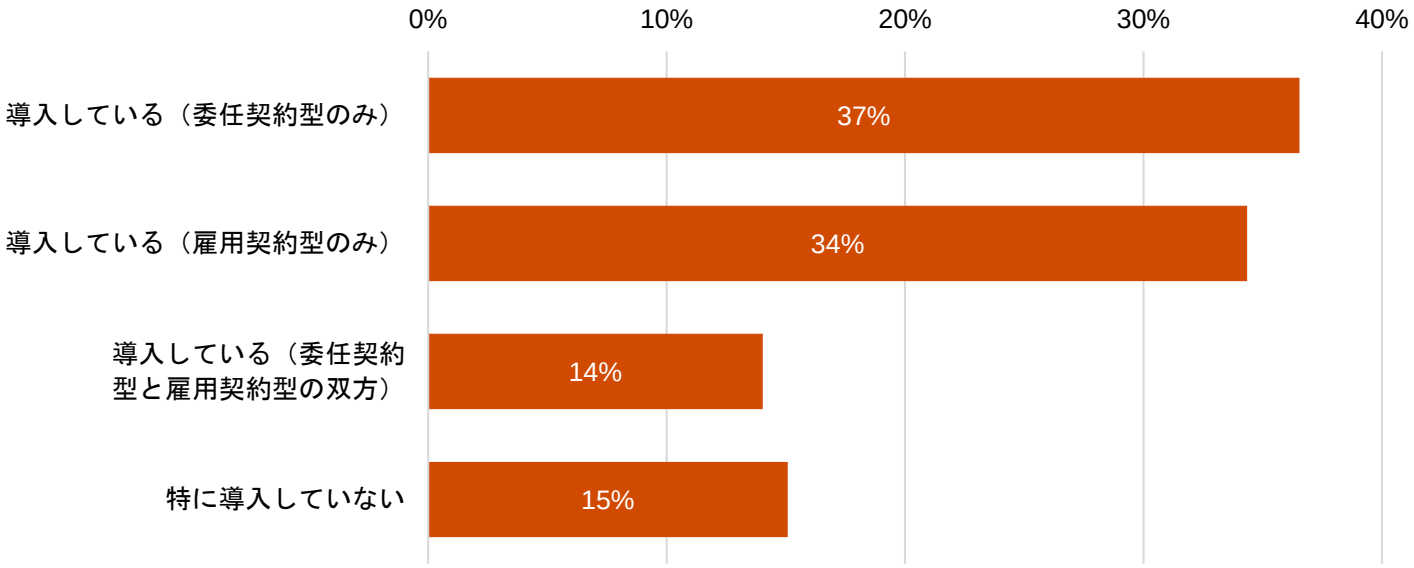
「税法上の業績連動給与の損金算入要件のうち、指標の要件（利益を示す指標、株式の市場価格を示す指標、売上高を示す指標を基礎とした客観的な指標等）が厳しい」と回答いただいた場合、特に加えたい指標があればご記入ください。

主なものは、「 特になし」であった。その他の回答は、「現時点では、株価が業績に連動することよりインセンティブ付けと考えている」、「当社になじまない」、「必要性を感じない」などであった。

役員報酬

3. 「執行役員制度」の導入状況

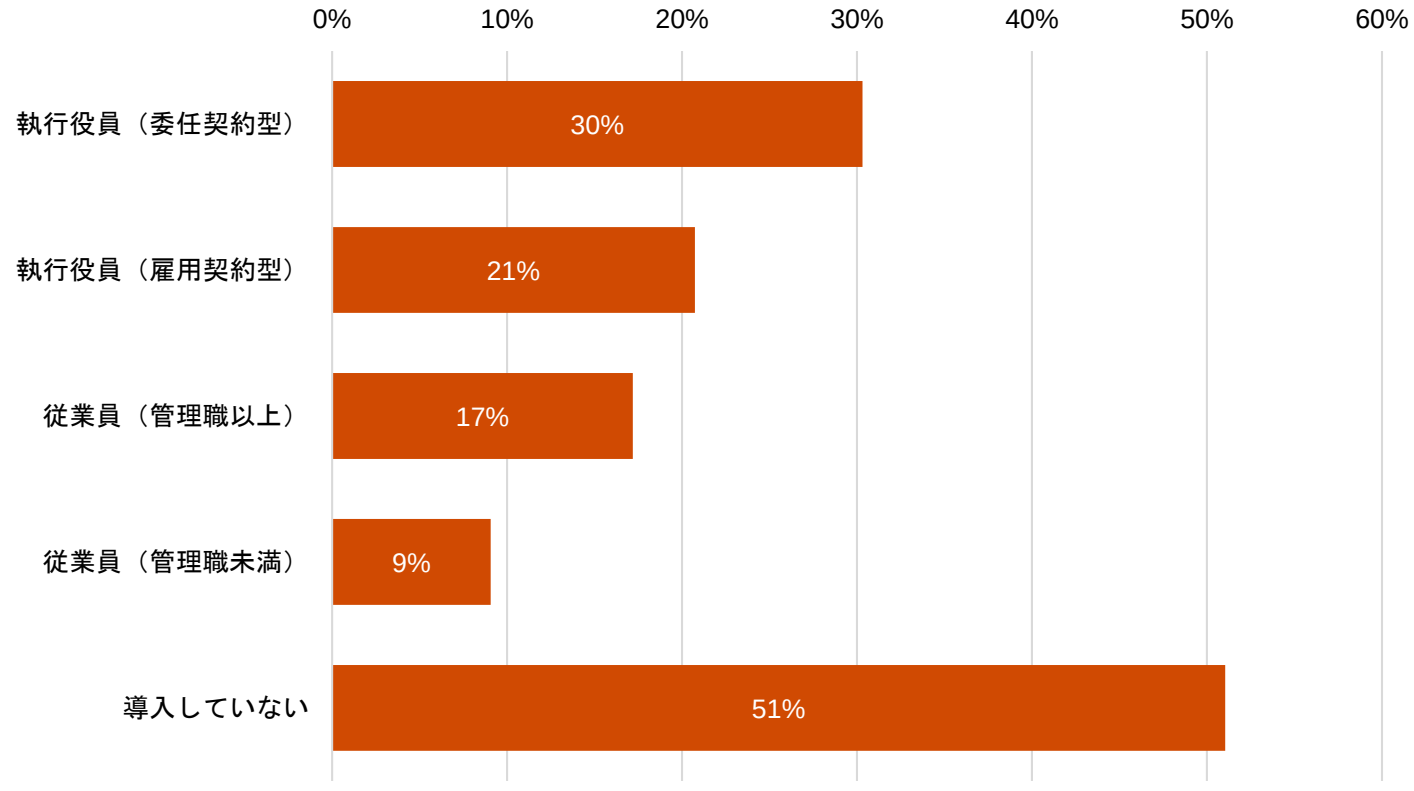
問57. いわゆる「執行役員制度」の導入状況についてお答えください。（1つ選択）



（有効回答数 955社）

4. 執行役員や従業員に対する株式報酬の導入状況

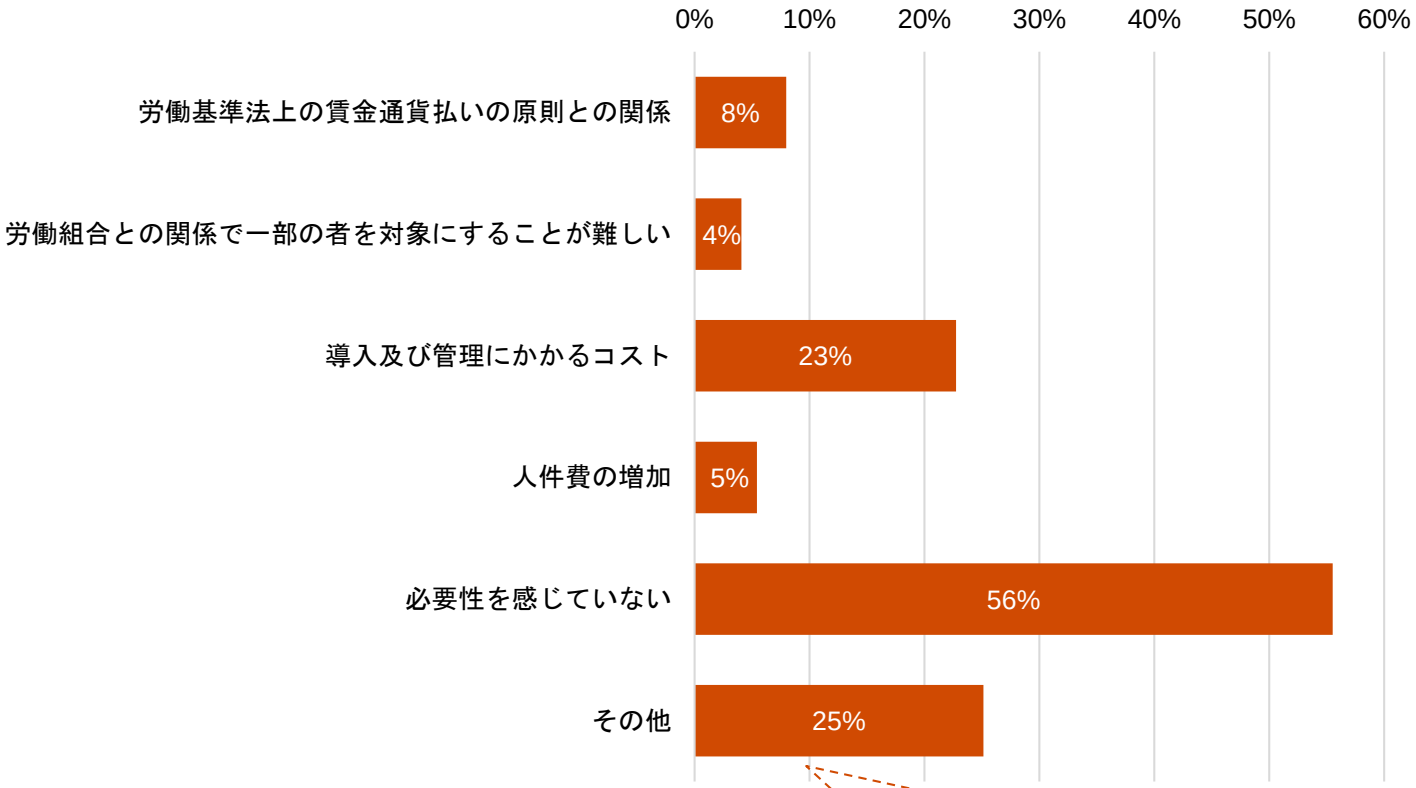
問58. 執行役員や従業員に対する株式報酬（ストックオプションを含む）の導入状況（業績連動型に限らないが、持株会は除く）についてお答えください。（複数選択可）



（有効回答数 960社）

5. 執行役員や従業員に株式報酬を導入していない理由

問59. 執行役員や従業員に株式報酬（ストックオプションを含む）を導入していない理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）



（有効回答数 589社）

主なものは、「検討中である」または「 導入を検討中である」であった一方、「持株会制度を導入しており、それで十分である」という回答もあった。

www.pwc.com/jp

© 2021 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

別添資料Ⅲ

コーポレートガバナンスに関するアンケート調査
クロス集計

2020年度コーポレートガバナンスに関するアンケート調査
クロス集計結果

【クロス集計区分】

①全て
②機関設計（2020年9月末時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく）
③市場区分（2020年9月末時点の株式会社東京証券取引所 東証上場銘柄一覧のデータに基づく）
④JPX日経400（2020年9月時点の株式会社東京証券取引所 JPX日経インデックス400の構成銘柄のウエイト一覧のデータに基づく）
⑤業種（2020年9月末時点の株式会社東京証券取引所 東証上場銘柄一覧のデータに基づく）
⑥時価総額（2020年12月末時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく※1）
⑦外国人株式保有比率（2020年9月末時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく）
⑧ROE（2020年9月末時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく※2）
⑨ROA（2020年9月末時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく※2）
⑩TSR（2020年9月末時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく※2）
⑪独立社外取締役比率（2020年9月末時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく）
⑫親会社・支配株主の有無（2020年9月末時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく）
⑬事業セグメント数（2020年9月末時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく※2）

※1　⑥時価総額は2020年10月以降に上場廃止した3社を除く

※2　⑧ROE、⑨ROA、⑩TSR、⑬事業セグメント数はデータを取得できた企業に限る

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
問2. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。(1つ選択)																
マネジメント型	145社	15%	99社	46社	0社	16%	16%	0%	112社	33社	13%	28%	14社	131社	6%	18%
どちらかと言えばマネジメント型	435社	45%	315社	119社	1社	49%	42%	2%	377社	58社	45%	49%	69社	366社	31%	49%
どちらかと言えばモニタリング型	284社	29%	188社	90社	6社	29%	32%	13%	265社	19社	31%	16%	98社	186社	44%	25%
モニタリング型	102社	11%	36社	28社	38社	6%	10%	84%	93社	9社	11%	8%	43社	59社	19%	8%
有効回答	966社	100%	638社	283社	45社	100%	100%	100%	847社	119社	100%	100%	224社	742社	100%	100%
問3. 取締役会の議長の属性についてお答えください。(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																
会長(代表権あり)	161社	17%	123社	37社	1社	19%	13%	2%	149社	12社	18%	10%	51社	110社	23%	15%
会長(代表権なし)	68社	7%	44社	14社	10社	7%	5%	22%	66社	2社	8%	2%	41社	27社	18%	4%
社長・CEO	682社	70%	445社	225社	12社	70%	79%	27%	579社	103社	68%	87%	105社	577社	46%	78%
(会長、社長・CEO以外の)社内取締役	10社	1%	5社	2社	3社	1%	1%	7%	9社	1社	1%	1%	6社	4社	3%	1%
社外取締役	39社	4%	17社	4社	18社	3%	1%	40%	38社	1社	4%	1%	18社	21社	8%	3%
その他	10社	1%	5社	4社	1社	1%	1%	2%	10社	0社	1%	0%	5社	5社	2%	1%
有効回答	970社	100%	639社	286社	45社	100%	100%	100%	851社	119社	100%	100%	226社	744社	100%	100%
問4. 取締役会の議長の属性について、今後の方針をお答えください。(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																
現状を維持する予定	920社	95%	609社	276社	35社	95%	97%	80%	803社	117社	95%	98%	205社	715社	92%	96%
会長(代表権なし)に変更することを検討している	6社	1%	4社	1社	1社	1%	0%	2%	6社	0社	1%	0%	1社	5社	0%	1%
社外取締役に変更することを検討している	11社	1%	5社	4社	2社	1%	1%	5%	10社	1社	1%	1%	5社	6社	2%	1%
その他	30社	3%	21社	3社	6社	3%	1%	14%	29社	1社	3%	1%	13社	17社	6%	2%
有効回答	967社	100%	639社	284社	44社	100%	100%	100%	848社	119社	100%	100%	224社	743社	100%	100%
問5. 取締役会に占める独立社外取締役の割合について、今後2年間の方針をお答えください。(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																
既に取締役会の過半数に達している	87社	9%	29社	25社	33社	5%	9%	73%	80社	7社	10%	6%	27社	60社	12%	8%
取締役会の過半数まで増やす予定	17社	2%	11社	6社	0社	2%	2%	0%	15社	2社	2%	2%	7社	10社	3%	1%
取締役会の1/3以上1/2以下まで増やす予定	224社	23%	177社	47社	0社	28%	17%	0%	212社	12社	25%	10%	40社	184社	18%	25%
増やす予定であるが、取締役会の1/3未満とする予定	21社	2%	16社	5社	0社	3%	2%	0%	11社	10社	1%	8%	1社	20社	0%	3%
現状維持を予定	531社	55%	339社	185社	7社	54%	66%	16%	448社	83社	53%	70%	124社	407社	56%	55%
減らす予定	1社	0%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	0%	0%	1社	0社	0%	0%
その他	77社	8%	59社	13社	5社	9%	5%	11%	73社	4社	9%	3%	23社	54社	10%	7%
有効回答	958社	100%	632社	281社	45社	100%	100%	100%	840社	118社	100%	100%	223社	735社	100%	100%
問6. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。																
平均値																
①長期の経営戦略	6%	-	6%	6%	8%	-	-	-	6%	6%	-	-	6%	6%	-	-
②中期の経営戦略・経営計画	14%	-	13%	15%	23%	-	-	-	14%	14%	-	-	15%	14%	-	-
③経営陣の指名・報酬	6%	-	6%	5%	8%	-	-	-	6%	5%	-	-	6%	6%	-	-
④個別の業務執行の決定(M&A等)	32%	-	33%	31%	14%	-	-	-	32%	27%	-	-	31%	32%	-	-
⑤個別の業務執行の報告	37%	-	37%	37%	34%	-	-	-	36%	43%	-	-	33%	38%	-	-
⑥その他	6%	-	6%	6%	13%	-	-	-	6%	5%	-	-	9%	5%	-	-
有効回答	869社	-	582社	248社	39社	-	-	-	766社	103社	-	-	201社	668社	-	-

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
問2. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。（1つ選択）																																	
マネジメント型	6社	0社	14社	16社	2社	6社	2社	15社	8社	33社	0社	4社	13社	16社	2社	3社	5社	14%	0%	15%	19%	10%	12%	6%	21%	9%	20%	0%	10%	15%	27%	5%	9%	19%
どちらかと言えばマネジメント型	14社	4社	50社	39社	8社	21社	17社	30社	44社	72社	6社	20社	47社	21社	16社	9社	17社	33%	50%	53%	45%	40%	42%	55%	43%	48%	44%	32%	48%	53%	35%	41%	27%	63%
どちらかと言えばモニタリング型	17社	3社	26社	23社	8社	15社	8社	20社	28社	43社	8社	13社	22社	21社	17社	8社	4社	40%	38%	27%	27%	40%	30%	26%	29%	30%	26%	42%	31%	25%	35%	44%	24%	15%
モニタリング型	5社	1社	5社	8社	2社	8社	4社	5社	12社	16社	5社	5社	6社	2社	4社	13社	1社	12%	13%	5%	9%	10%	16%	13%	7%	13%	10%	26%	12%	7%	3%	10%	39%	4%
有効回答	42社	8社	95社	86社	20社	50社	31社	70社	92社	164社	19社	42社	88社	60社	39社	33社	27社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問3. 取締役会の議長の属性についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
会長（代表権あり）	5社	1社	15社	17社	4社	12社	3社	11社	24社	13社	13社	11社	12社	6社	7社	1社	6社	12%	13%	16%	20%	19%	24%	10%	16%	26%	8%	65%	26%	14%	10%	18%	3%	22%
会長（代表権なし）	4社	0社	3社	5社	0社	7社	2社	5社	7社	3社	2社	8社	6社	1社	6社	5社	4社	10%	0%	3%	6%	0%	14%	6%	7%	8%	2%	10%	19%	7%	2%	15%	15%	15%
社長・CEO	32社	5社	73社	57社	11社	29社	25社	50社	50社	147社	3社	22社	68社	50社	22社	21社	17社	76%	63%	76%	67%	52%	58%	81%	71%	54%	89%	15%	52%	77%	83%	56%	64%	63%
（会長、社長・CEO以外の）社内取締役	0社	1社	2社	1社	0社	0社	0社	2社	2社	0社	0社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	0%	13%	2%	1%	0%	0%	0%	3%	2%	0%	0%	0%	1%	2%	0%	0%	0%
社外取締役	1社	0社	3社	4社	5社	1社	1社	2社	8社	1社	1社	1社	1社	0社	4社	6社	0社	2%	0%	3%	5%	24%	2%	3%	3%	9%	1%	5%	2%	1%	0%	10%	18%	0%
その他	0社	1社	0社	1社	1社	1社	0社	0社	2社	1社	1社	0社	0社	2社	0社	0社	0社	0%	13%	0%	1%	5%	2%	0%	0%	2%	1%	5%	0%	0%	3%	0%	0%	0%
有効回答	42社	8社	96社	85社	21社	50社	31社	70社	93社	165社	20社	42社	88社	60社	39社	33社	27社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問4. 取締役会の議長の属性について、今後の方針をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
現状を維持する予定	38社	8社	91社	85社	18社	43社	29社	64社	88社	162社	20社	39社	86社	57社	37社	29社	26社	90%	100%	95%	99%	90%	86%	94%	93%	96%	98%	100%	93%	99%	95%	95%	88%	96%
会長（代表権なし）に変更することを検討している	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	1社	1社	1社	0社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	1%	1%	1%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%
社外取締役に変更することを検討している	1社	0社	1社	0社	1社	3社	1社	0社	0社	1社	0社	1社	0社	0社	1社	0社	1社	2%	0%	1%	0%	5%	6%	3%	0%	0%	1%	0%	2%	0%	0%	3%	0%	4%
その他	3社	0社	4社	1社	1社	3社	1社	4社	3社	1社	0社	0社	1社	3社	1社	4社	0社	7%	0%	4%	1%	5%	6%	3%	6%	3%	1%	0%	0%	1%	5%	3%	12%	0%
有効回答	42社	8社	96社	86社	20社	50社	31社	69社	92社	165社	20社	42社	87社	60社	39社	33社	27社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問5. 取締役会に占める独立社外取締役の割合について、今後2年間の方針をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
既に取締役会の過半数に達している	3社	0社	5社	3社	4社	3社	2社	7社	13社	18社	3社	3社	2社	3社	6社	11社	1社	8%	0%	5%	4%	20%	6%	7%	10%	14%	11%	15%	7%	2%	5%	15%	33%	4%
取締役会の過半数まで増やす予定	2社	0社	1社	0社	2社	1社	0社	1社	0社	4社	1社	1社	2社	0社	0社	1社	1社	5%	0%	1%	0%	10%	2%	0%	1%	0%	2%	5%	2%	2%	0%	0%	3%	4%
取締役会の1/3以上1/2以下まで増やす予定	8社	3社	26社	21社	5社	10社	4社	9社	13社	43社	2社	8社	31社	19社	7社	6社	9社	20%	38%	28%	25%	25%	20%	14%	13%	14%	26%	10%	19%	35%	32%	18%	18%	35%
増やす予定であるが、取締役会の1/3未満とする予定	0社	0社	2社	1社	0社	0社	2社	1社	2社	3社	0社	3社	4社	2社	0社	0社	1社	0%	0%	2%	1%	0%	0%	7%	1%	2%	2%	0%	7%	5%	3%	0%	0%	4%
現状維持を予定	21社	5社	56社	53社	8社	33社	20社	47社	54社	83社	11社	26社	43社	30社	24社	9社	8社	53%	63%	61%	62%	40%	66%	69%	67%	58%	51%	55%	62%	49%	50%	62%	27%	31%
減らす予定	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
その他	6社	0社	2社	7社	0社	3社	1社	5社	11社	12社	3社	1社	6社	6社	2社	6社	6社	15%	0%	2%	8%	0%	6%	3%	7%	12%	7%	15%	2%	7%	10%	5%	18%	23%
有効回答	40社	8社	92社	85社	20社	50社	29社	70社	93社	163社	20社	42社	88社	60社	39社	33社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問6. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。																																	
平均値																																	
①長期の経営戦略	7%	7%	4%	6%	4%	5%	5%	6%	6%	6%	2%	5%	6%	5%	7%	6%	5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
②中期の経営戦略・経営計画	12%	18%	14%	14%	12%	12%	13%	16%	14%	13%	7%	15%	13%	14%	18%	20%	14%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
③経営陣の指名・報酬	5%	6%	6%	5%	9%	7%	5%	7%	5%	5%	5%	6%	6%	5%	7%	9%	5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
④個別の業務執行の決定（M&A等）	27%	21%	33%	33%	32%	32%	35%	32%	28%	32%	36%	33%	34%	31%	23%	24%	37%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
⑤個別の業務執行の報告	43%	30%	35%	38%	34%	34%	36%	35%	38%	39%	42%	35%	35%	36%	39%	33%	32%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
⑥その他	6%	18%	7%	4%	10%	10%	5%	4%	9%	4%	7%	6%	5%	9%	6%	8%	7%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
有効回答	39社	6社	86社	80社	19社	46社	27社	63社	79社	147社	17社	39社	79社	55社	34社	30社	23社	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
問2. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。（1つ選択）																												
マネジメント型	102社	13社	19社	3社	7社	22%	11%	8%	5%	8%	84社	36社	16社	9社	23%	13%	9%	6%	45社	12社	32社	13社	40社	17%	9%	16%	12%	16%
どちらかと言えばマネジメント型	236社	50社	101社	28社	19社	51%	42%	44%	46%	21%	182社	129社	69社	55社	50%	46%	39%	37%	120社	68社	92社	37社	118社	46%	50%	45%	35%	47%
どちらかと言えばモニタリング型	101社	45社	78社	19社	40社	22%	38%	34%	31%	44%	79社	82社	72社	51社	22%	29%	41%	34%	71社	43社	58社	43社	68社	27%	32%	28%	41%	27%
モニタリング型	23社	11社	32社	11社	25社	5%	9%	14%	18%	27%	18社	32社	18社	34社	5%	11%	10%	23%	27社	12社	23社	13社	27社	10%	9%	11%	12%	11%
有効回答	462社	119社	230社	61社	91社	100%	100%	100%	100%	100%	363社	279社	175社	149社	100%	100%	100%	100%	263社	135社	205社	106社	253社	100%	100%	100%	100%	100%
問3. 取締役会の議長の属性についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
会長（代表権あり）	55社	19社	48社	21社	18社	12%	16%	21%	34%	20%	37社	57社	36社	31社	10%	20%	20%	21%	30社	28社	38社	22社	43社	11%	21%	19%	21%	17%
会長（代表権なし）	13社	5社	16社	6社	28社	3%	4%	7%	10%	30%	8社	15社	25社	20社	2%	5%	14%	13%	17社	6社	17社	7社	21社	6%	4%	8%	7%	8%
社長・CEO	382社	92社	148社	29社	28社	83%	76%	64%	47%	30%	315社	187社	104社	76社	87%	67%	59%	51%	197社	95社	141社	73社	172社	75%	70%	69%	68%	67%
（会長、社長・CEO以外の）社内取締役	2社	2社	4社	1社	1社	0%	2%	2%	2%	1%	0社	4社	5社	1社	0%	1%	3%	1%	1社	2社	3社	1社	3社	0%	1%	1%	1%	1%
社外取締役	8社	2社	11社	2社	16社	2%	2%	5%	3%	17%	1社	15社	4社	19社	0%	5%	2%	13%	16社	4社	5社	2社	12社	6%	3%	2%	2%	5%
その他	1社	1社	4社	3社	1社	0%	1%	2%	5%	1%	1社	3社	3社	3社	0%	1%	2%	2%	3社	0社	1社	2社	4社	1%	0%	0%	2%	2%
有効回答	461社	121社	231社	62社	92社	100%	100%	100%	100%	100%	362社	281社	177社	150社	100%	100%	100%	100%	264社	135社	205社	107社	255社	100%	100%	100%	100%	100%
問4. 取締役会の議長の属性について、今後の方針をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
現状を維持する予定	453社	113社	212社	58社	81社	98%	94%	92%	94%	90%	358社	261社	164社	137社	99%	93%	93%	93%	248社	126社	194社	102社	246社	94%	93%	95%	96%	97%
会長（代表権なし）に変更することを検討している	2社	1社	3社	0社	0社	0%	1%	1%	0%	0%	1社	3社	1社	1社	0%	1%	1%	1%	1社	3社	1社	0社	1社	0%	2%	0%	0%	0%
社外取締役に変更することを検討している	3社	2社	1社	2社	3社	1%	2%	0%	3%	3%	2社	3社	3社	3社	1%	1%	2%	2%	5社	0社	4社	0社	2社	2%	0%	2%	0%	1%
その他	4社	4社	14社	2社	6社	1%	3%	6%	3%	7%	2社	14社	8社	6社	1%	5%	5%	4%	9社	6社	6社	4社	5社	3%	4%	3%	4%	2%
有効回答	462社	120社	230社	62社	90社	100%	100%	100%	100%	100%	363社	281社	176社	147社	100%	100%	100%	100%	263社	135社	205社	106社	254社	100%	100%	100%	100%	100%
問5. 取締役会に占める独立社外取締役の割合について、今後2年間の方針をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
既に取締役会の過半数に達している	29社	13社	20社	5社	20社	6%	11%	9%	8%	22%	19社	20社	17社	31社	5%	7%	10%	21%	29社	11社	14社	9社	23社	11%	8%	7%	8%	9%
取締役会の過半数まで増やす予定	6社	3社	4社	1社	3社	1%	3%	2%	2%	3%	4社	8社	3社	2社	1%	3%	2%	1%	3社	1社	4社	1社	8社	1%	1%	2%	1%	3%
取締役会の1/3以上1/2以下まで増やす予定	101社	34社	69社	13社	7社	22%	29%	30%	22%	8%	88社	77社	35社	24社	25%	28%	20%	16%	42社	33社	59社	28社	62社	16%	25%	29%	26%	25%
増やす予定であるが、取締役会の1/3未満とする予定	17社	1社	2社	1社	0社	4%	1%	1%	2%	0%	17社	3社	0社	1社	5%	1%	0%	1%	10社	4社	6社	0社	1社	4%	3%	3%	0%	0%
現状維持を予定	276社	59社	112社	33社	49社	60%	50%	49%	55%	54%	207社	146社	102社	76社	58%	53%	59%	51%	156社	72社	106社	57社	137社	60%	54%	52%	53%	55%
減らす予定	0社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	1%	0社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0%
その他	28社	8社	21社	7社	12社	6%	7%	9%	12%	13%	23社	23社	17社	14社	6%	8%	10%	9%	19社	12社	15社	12社	19社	7%	9%	7%	11%	8%
有効回答	457社	118社	229社	60社	91社	100%	100%	100%	100%	100%	358社	277社	174社	149社	100%	100%	100%	100%	259社	133社	204社	107社	251社	100%	100%	100%	100%	100%
問6. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。																												
平均値																												
①長期の経営戦略	6%	6%	6%	6%	6%	-	-	-	-	-	6%	5%	5%	7%	-	-	-	-	6%	5%	6%	4%	6%	-	-	-	-	-
②中期の経営戦略・経営計画	14%	13%	14%	15%	16%	-	-	-	-	-	14%	13%	15%	15%	-	-	-	-	15%	12%	14%	13%	14%	-	-	-	-	-
③経営陣の指名・報酬	6%	6%	5%	7%	7%	-	-	-	-	-	6%	6%	6%	6%	-	-	-	-	5%	6%	6%	6%	6%	-	-	-	-	-
④個別の業務執行の決定（M&A等）	32%	30%	33%	32%	28%	-	-	-	-	-	31%	33%	30%	31%	-	-	-	-	31%	33%	30%	35%	31%	-	-	-	-	-
⑤個別の業務執行の報告	39%	38%	35%	34%	30%	-	-	-	-	-	38%	37%	38%	32%	-	-	-	-	37%	37%	38%	35%	36%	-	-	-	-	-
⑥その他	5%	6%	7%	6%	13%	-	-	-	-	-	5%	6%	6%	9%	-	-	-	-	6%	6%	7%	6%	6%	-	-	-	-	-
有効回答	414社	108社	208社	56社	80社	-	-	-	-	-	327社	253社	157社	132社	-	-	-	-	239社	118社	181社	96社	232社	-	-	-	-	-

	⑨ROA										⑩TSR										⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
問2. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。(1つ選択)																										
マネジメント型	55社	30社	23社	10社	24社	17%	14%	11%	14%	17%	10社	51社	49社	12社	18社	13%	14%	17%	11%	17%	86社	58社	1社	22%	11%	1%
どちらかと言えばマネジメント型	147社	95社	98社	31社	64社	44%	44%	48%	43%	46%	35社	169社	128社	55社	47社	47%	45%	43%	51%	46%	204社	220社	11社	52%	44%	15%
どちらかと言えばモニタリング型	95社	68社	62社	21社	37社	29%	32%	30%	29%	27%	18社	117社	90社	29社	29社	24%	31%	30%	27%	28%	90社	171社	23社	23%	34%	32%
モニタリング型	36社	22社	21社	10社	13社	11%	10%	10%	14%	9%	12社	40社	29社	12社	9社	16%	11%	10%	11%	9%	10社	56社	36社	3%	11%	51%
有効回答	333社	215社	204社	72社	138社	100%	100%	100%	100%	100%	75社	377社	296社	108社	103社	100%	100%	100%	100%	100%	390社	505社	71社	100%	100%	100%
問3. 取締役会の議長の属性についてお答えください。(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																										
会長(代表権あり)	60社	35社	37社	13社	16社	18%	16%	18%	18%	12%	11社	60社	60社	17社	12社	15%	16%	20%	16%	12%	65社	89社	7社	17%	18%	10%
会長(代表権なし)	19社	20社	19社	2社	8社	6%	9%	9%	3%	6%	3社	36社	21社	4社	4社	4%	9%	7%	4%	4%	14社	44社	10社	4%	9%	14%
社長・CEO	230社	151社	141社	53社	103社	69%	71%	69%	73%	74%	53社	262社	203社	80社	78社	71%	69%	68%	73%	76%	309社	344社	29社	79%	68%	40%
(会長、社長・CEO以外の)社内取締役	2社	0社	3社	4社	1社	1%	0%	1%	5%	1%	2社	3社	2社	1社	2社	3%	1%	1%	1%	2%	0社	8社	2社	0%	2%	3%
社外取締役	22社	4社	4社	1社	8社	7%	2%	2%	1%	6%	6社	15社	9社	4社	5社	8%	4%	3%	4%	5%	1社	17社	21社	0%	3%	29%
その他	2社	4社	1社	0社	3社	1%	2%	0%	0%	2%	0社	3社	3社	3社	1社	0%	1%	1%	3%	1%	2社	5社	3社	1%	1%	4%
有効回答	335社	214社	205社	73社	139社	100%	100%	100%	100%	100%	75社	379社	298社	109社	102社	100%	100%	100%	100%	100%	391社	507社	72社	100%	100%	100%
問4. 取締役会の議長の属性について、今後の方針をお答えください。(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																										
現状を維持する予定	315社	204社	194社	68社	135社	94%	95%	95%	94%	98%	68社	356社	286社	102社	101社	91%	94%	96%	95%	98%	381社	476社	63社	97%	94%	90%
会長(代表権なし)に変更することを検討している	4社	2社	0社	0社	0社	1%	1%	0%	0%	0%	2社	2社	1社	1社	0社	3%	1%	0%	1%	0%	3社	2社	1社	1%	0%	1%
社外取締役に変更することを検討している	4社	2社	3社	0社	2社	1%	1%	1%	0%	1%	0社	4社	5社	1社	1社	0%	1%	2%	1%	1%	1社	7社	3社	0%	1%	4%
その他	11社	6社	8社	4社	1社	3%	3%	4%	6%	1%	5社	16社	5社	3社	1社	7%	4%	2%	3%	1%	7社	20社	3社	2%	4%	4%
有効回答	334社	214社	205社	72社	138社	100%	100%	100%	100%	100%	75社	378社	297社	107社	103社	100%	100%	100%	100%	100%	392社	505社	70社	100%	100%	100%
問5. 取締役会に占める独立社外取締役の割合について、今後2年間の方針をお答えください。(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																										
既に取締役会の過半数に達している	36社	14社	12社	10社	14社	11%	7%	6%	14%	10%	10社	39社	18社	8社	11社	14%	10%	6%	7%	11%	3社	16社	68社	1%	3%	96%
取締役会の過半数まで増やす予定	4社	2社	3社	1社	7社	1%	1%	1%	1%	5%	0社	5社	5社	1社	6社	0%	1%	2%	1%	6%	0社	17社	0社	0%	3%	0%
取締役会の1/3以上1/2以下まで増やす予定	65社	51社	58社	14社	36社	20%	24%	29%	20%	26%	11社	85社	61社	34社	32社	15%	23%	21%	32%	31%	179社	45社	0社	47%	9%	0%
増やす予定であるが、取締役会の1/3未満とする予定	10社	8社	3社	0社	0社	3%	4%	1%	0%	0%	3社	11社	5社	2社	0社	4%	3%	2%	2%	0%	21社	0社	0社	5%	0%	0%
現状維持を予定	188社	118社	110社	38社	74社	57%	56%	54%	54%	54%	44社	206社	179社	51社	46社	59%	55%	61%	48%	45%	133社	395社	3社	35%	78%	4%
減らす予定	0社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	1%	0社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	1%	0社	1社	0社	0%	0%	0%
その他	27社	19社	17社	8社	6社	8%	9%	8%	11%	4%	6社	27社	27社	11社	6社	8%	7%	9%	10%	6%	47社	30社	0社	12%	6%	0%
有効回答	330社	212社	203社	71社	138社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	373社	295社	107社	102社	100%	100%	100%	100%	100%	383社	504社	71社	100%	100%	100%
問6. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。																										
平均値																										
①長期の経営戦略	6%	6%	5%	5%	7%	-	-	-	-	-	6%	5%	6%	6%	7%	-	-	-	-	-	5%	6%	9%	-	-	-
②中期の経営戦略・経営計画	14%	14%	13%	13%	14%	-	-	-	-	-	15%	14%	13%	13%	14%	-	-	-	-	-	13%	14%	21%	-	-	-
③経営陣の指名・報酬	5%	6%	6%	7%	6%	-	-	-	-	-	6%	6%	5%	6%	6%	-	-	-	-	-	5%	6%	7%	-	-	-
④個別の業務執行の決定(M&A等)	31%	34%	32%	31%	30%	-	-	-	-	-	32%	32%	31%	33%	30%	-	-	-	-	-	33%	32%	20%	-	-	-
⑤個別の業務執行の報告	38%	34%	38%	36%	37%	-	-	-	-	-	36%	37%	37%	35%	39%	-	-	-	-	-	38%	36%	32%	-	-	-
⑥その他	6%	6%	7%	7%	6%	-	-	-	-	-	6%	6%	8%	7%	4%	-	-	-	-	-	6%	6%	11%	-	-	-
有効回答	299社	197社	185社	63社	122社	-	-	-	-	-	68社	335社	269社	97社	94社	-	-	-	-	-	356社	453社	60社	-	-	-

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																	
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
問2. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。（1つ選択）																										
マネジメント型	11社	2社	6社	126社	17%	50%	17%	15%	4社	40社	36社	39社	15社	9社	1社	0社	0社	0社	9%	19%	14%	17%	11%	17%	5%	0%	0%	0%
どちらかと言えばマネジメント型	33社	2社	16社	384社	52%	50%	44%	45%	18社	89社	120社	105社	65社	22社	11社	4社	0社	1社	41%	43%	47%	45%	49%	41%	52%	44%	0%	17%
どちらかと言えばモニタリング型	16社	0社	10社	258社	25%	0%	28%	30%	16社	62社	78社	66社	34社	15社	5社	4社	1社	3社	36%	30%	31%	28%	25%	28%	24%	44%	50%	50%
モニタリング型	4社	0社	4社	94社	6%	0%	11%	11%	6社	17社	21社	22社	20社	8社	4社	1社	1社	2社	14%	8%	8%	9%	15%	15%	19%	11%	50%	33%
有効回答	64社	4社	36社	862社	100%	100%	100%	100%	44社	208社	255社	232社	134社	54社	21社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問3. 取締役会の議長の属性についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
会長（代表権あり）	8社	0社	2社	151社	13%	0%	6%	17%	4社	15社	50社	48社	30社	5社	4社	3社	1社	1社	9%	7%	20%	21%	22%	9%	19%	33%	50%	17%
会長（代表権なし）	2社	0社	0社	66社	3%	0%	0%	8%	0社	8社	14社	17社	13社	10社	3社	1社	0社	2社	0%	4%	5%	7%	10%	19%	14%	11%	0%	33%
社長・CEO	52社	4社	33社	593社	81%	100%	92%	68%	34社	173社	184社	158社	82社	33社	12社	4社	0社	1社	76%	83%	72%	68%	61%	62%	57%	44%	0%	17%
（会長、社長・CEO以外の）社内取締役	0社	0社	0社	10社	0%	0%	0%	1%	0社	4社	0社	1社	2社	2社	0社	0社	1社	0社	0%	2%	0%	0%	1%	4%	0%	0%	50%	0%
社外取締役	1社	0社	1社	37社	2%	0%	3%	4%	6社	7社	7社	7社	6社	1社	2社	1社	0社	2社	13%	3%	3%	3%	4%	2%	10%	11%	0%	33%
その他	1社	0社	0社	9社	2%	0%	0%	1%	1社	2社	1社	3社	1社	2社	0社	0社	0社	0社	2%	1%	0%	1%	1%	4%	0%	0%	0%	0%
有効回答	64社	4社	36社	866社	100%	100%	100%	100%	45社	209社	256社	234社	134社	53社	21社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問4. 取締役会の議長の属性について、今後の方針をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
現状を維持する予定	61社	4社	35社	820社	95%	100%	97%	95%	42社	200社	245社	225社	124社	50社	19社	8社	0社	6社	95%	96%	96%	97%	93%	93%	90%	89%	0%	100%
会長（代表権なし）に変更することを検討している	0社	0社	0社	6社	0%	0%	0%	1%	0社	2社	1社	2社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	1%	0%	0%	5%	0%	0%	0%
社外取締役に変更することを検討している	0社	0社	1社	10社	0%	0%	3%	1%	1社	2社	2社	2社	2社	1社	0社	0社	1社	0社	2%	1%	1%	1%	1%	2%	0%	0%	100%	0%
その他	3社	0社	0社	27社	5%	0%	0%	3%	1社	5社	7社	4社	8社	3社	1社	1社	0社	0社	2%	2%	3%	2%	6%	6%	5%	11%	0%	0%
有効回答	64社	4社	36社	863社	100%	100%	100%	100%	44社	209社	255社	233社	134社	54社	21社	9社	1社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問5. 取締役会に占める独立社外取締役の割合について、今後2年間の方針をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
既に取締役会の過半数に達している	1社	0社	4社	82社	2%	0%	11%	10%	6社	15社	23社	18社	15社	3社	4社	1社	0社	2社	14%	7%	9%	8%	11%	6%	19%	13%	0%	33%
取締役会の過半数まで増やす予定	2社	0社	3社	12社	3%	0%	8%	1%	3社	2社	4社	3社	1社	4社	0社	0社	0社	0社	7%	1%	2%	1%	1%	7%	0%	0%	0%	0%
取締役会の1/3以上1/2以下まで増やす予定	15社	1社	6社	202社	24%	25%	17%	24%	13社	43社	63社	57社	29社	8社	9社	0社	1社	1社	30%	21%	25%	25%	22%	15%	43%	0%	50%	17%
増やす予定であるが、取締役会の1/3未満とする予定	3社	0社	1社	17社	5%	0%	3%	2%	0社	8社	4社	5社	3社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	4%	2%	2%	2%	2%	0%	0%	0%	0%
現状維持を予定	35社	3社	21社	472社	56%	75%	58%	55%	19社	125社	141社	131社	68社	31社	7社	6社	1社	1社	43%	61%	55%	57%	51%	57%	33%	75%	50%	17%
減らす予定	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
その他	6社	0社	1社	70社	10%	0%	3%	8%	3社	10社	20社	16社	17社	7社	1社	1社	0社	2社	7%	5%	8%	7%	13%	13%	5%	13%	0%	33%
有効回答	62社	4社	36社	856社	100%	100%	100%	100%	44社	204社	255社	230社	133社	54社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問6. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。																										
平均値																										
①長期の経営戦略	5%	8%	5%	6%	-	-	-	-	7%	5%	6%	6%	6%	6%	5%	7%	5%	13%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
②中期の経営戦略・経営計画	13%	23%	11%	14%	-	-	-	-	14%	13%	14%	14%	14%	12%	18%	19%	5%	14%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
③経営陣の指名・報酬	6%	10%	4%	6%	-	-	-	-	7%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	3%	10%	9%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
④個別の業務執行の決定（M&A等）	35%	18%	32%	31%	-	-	-	-	29%	31%	31%	32%	31%	33%	32%	27%	27%	29%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
⑤個別の業務執行の報告	36%	33%	42%	37%	-	-	-	-	34%	38%	38%	37%	37%	35%	27%	36%	17%	20%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
⑥その他	5%	7%	6%	6%	-	-	-	-	9%	6%	5%	6%	6%	9%	13%	9%	36%	14%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
有効回答	60社	3社	32社	774社	-	-	-	-	40社	190社	232社	203社	125社	48社	16社	8社	1社	5社	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
①長期の経営戦略																
0%	286社	33%	195社	81社	10社	34%	33%	26%	249社	37社	33%	36%	75社	211社	37%	32%
0%超～10%	500社	58%	336社	141社	23社	58%	57%	59%	444社	56社	58%	54%	98社	402社	49%	60%
10%超～20%	67社	8%	40社	24社	3社	7%	10%	8%	58社	9社	8%	9%	23社	44社	11%	7%
20%超～40%	15社	2%	11社	2社	2社	2%	1%	5%	14社	1社	2%	1%	4社	11社	2%	2%
40%超～60%	1社	0%	0社	0社	1社	0%	0%	3%	1社	0社	0%	0%	1社	0社	0%	0%
60%超～80%	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
80%超～100%	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
有効回答	869社	100%	582社	248社	39社	100%	100%	100%	766社	103社	100%	100%	201社	668社	100%	100%
②中期の経営戦略・経営計画																
0%	47社	5%	33社	13社	1社	6%	5%	3%	35社	12社	5%	12%	9社	38社	4%	6%
0%超～10%	455社	52%	326社	119社	10社	56%	48%	26%	406社	49社	53%	48%	96社	359社	48%	54%
10%超～20%	224社	26%	144社	72社	8社	25%	29%	21%	200社	24社	26%	23%	52社	172社	26%	26%
20%超～40%	128社	15%	74社	35社	19社	13%	14%	49%	112社	16社	15%	16%	38社	90社	19%	13%
40%超～60%	13社	1%	5社	7社	1社	1%	3%	3%	12社	1社	2%	1%	6社	7社	3%	1%
60%超～80%	2社	0%	0社	2社	0社	0%	1%	0%	1社	1社	0%	1%	0社	2社	0%	0%
80%超～100%	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
有効回答	869社	100%	582社	248社	39社	100%	100%	100%	766社	103社	100%	100%	201社	668社	100%	100%
③経営陣の指名・報酬																
0%	140社	16%	90社	45社	5社	15%	18%	13%	111社	29社	14%	28%	23社	117社	11%	18%
0%超～10%	676社	78%	460社	188社	28社	79%	76%	72%	605社	71社	79%	69%	160社	516社	80%	77%
10%超～20%	41社	5%	22社	14社	5社	4%	6%	13%	38社	3社	5%	3%	12社	29社	6%	4%
20%超～40%	12社	1%	10社	1社	1社	2%	0%	3%	12社	0社	2%	0%	6社	6社	3%	1%
40%超～60%	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
60%超～80%	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
80%超～100%	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
有効回答	869社	100%	582社	248社	39社	100%	100%	100%	766社	103社	100%	100%	201社	668社	100%	100%
④個別の業務執行の決定（M&A等）																
0%	39社	4%	21社	11社	7社	4%	4%	18%	29社	10社	4%	10%	8社	31社	4%	5%
0%超～10%	102社	12%	61社	31社	10社	10%	13%	26%	88社	14社	11%	14%	26社	76社	13%	11%
10%超～20%	146社	17%	91社	39社	16社	16%	16%	41%	123社	23社	16%	22%	36社	110社	18%	16%
20%超～40%	380社	44%	258社	116社	6社	44%	47%	15%	343社	37社	45%	36%	89社	291社	44%	44%
40%超～60%	162社	19%	122社	40社	0社	21%	16%	0%	144社	18社	19%	17%	31社	131社	15%	20%
60%超～80%	37社	4%	26社	11社	0社	4%	4%	0%	37社	0社	5%	0%	11社	26社	5%	4%
80%超～100%	3社	0%	3社	0社	0社	1%	0%	0%	2社	1社	0%	1%	0社	3社	0%	0%
有効回答	869社	100%	582社	248社	39社	100%	100%	100%	766社	103社	100%	100%	201社	668社	100%	100%
⑤個別の業務執行の報告																
0%	7社	1%	5社	1社	1社	1%	0%	3%	7社	0社	1%	0%	2社	5社	1%	1%
0%超～10%	64社	7%	40社	17社	7社	7%	7%	18%	57社	7社	7%	7%	20社	44社	10%	7%
10%超～20%	115社	13%	84社	27社	4社	14%	11%	10%	103社	12社	13%	12%	34社	81社	17%	12%
20%超～40%	417社	48%	283社	120社	14社	49%	48%	36%	378社	39社	49%	38%	93社	324社	46%	49%
40%超～60%	194社	22%	120社	64社	10社	21%	26%	26%	166社	28社	22%	27%	42社	152社	21%	23%
60%超～80%	64社	7%	44社	18社	2社	8%	7%	5%	51社	13社	7%	13%	10社	54社	5%	8%
80%超～100%	8社	1%	6社	1社	1社	1%	0%	3%	4社	4社	1%	4%	0社	8社	0%	1%
有効回答	869社	100%	582社	248社	39社	100%	100%	100%	766社	103社	100%	100%	201社	668社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
①長期の経営戦略																																	
0%	7社	2社	37社	20社	8社	16社	8社	19社	29社	49社	12社	11社	20社	18社	13社	9社	8社	18%	33%	43%	25%	42%	35%	30%	30%	37%	33%	71%	28%	25%	33%	38%	30%	35%
0%超～10%	26社	3社	46社	48社	11社	26社	17社	38社	42社	79社	5社	26社	49社	34社	16社	19社	15社	67%	50%	53%	60%	58%	57%	63%	60%	53%	54%	29%	67%	62%	62%	47%	63%	65%
10%超～20%	6社	1社	3社	11社	0社	4社	2社	4社	4社	15社	0社	2社	8社	3社	2社	2社	0社	15%	17%	3%	14%	0%	9%	7%	6%	5%	10%	0%	5%	10%	5%	6%	7%	0%
20%超～40%	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	2社	3社	4社	0社	0社	2社	0社	3社	0社	0社	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	3%	4%	3%	0%	0%	3%	0%	9%	0%	0%
40%超～60%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
60%超～80%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	39社	6社	86社	80社	19社	46社	27社	63社	79社	147社	17社	39社	79社	55社	34社	30社	23社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
②中期の経営戦略・経営計画																																	
0%	3社	0社	8社	1社	3社	1社	0社	2社	4社	11社	1社	1社	4社	6社	0社	0社	2社	8%	0%	9%	1%	16%	2%	0%	3%	5%	7%	6%	3%	5%	11%	0%	0%	9%
0%超～10%	20社	2社	44社	46社	8社	32社	16社	28社	41社	80社	14社	20社	43社	28社	13社	11社	9社	51%	33%	51%	58%	42%	70%	59%	44%	52%	54%	82%	51%	54%	51%	38%	37%	39%
10%超～20%	13社	3社	17社	24社	5社	9社	8社	23社	20社	33社	1社	11社	19社	12社	9社	8社	9社	33%	50%	20%	30%	26%	20%	30%	37%	25%	22%	6%	28%	24%	22%	26%	27%	39%
20%超～40%	3社	0社	16社	8社	3社	4社	3社	9社	12社	21社	1社	6社	11社	7社	11社	10社	3社	8%	0%	19%	10%	16%	9%	11%	14%	15%	14%	6%	15%	14%	13%	32%	33%	13%
40%超～60%	0社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	1社	2社	2社	0社	1社	2社	1社	1社	1社	0社	0%	17%	1%	0%	0%	0%	0%	2%	3%	1%	0%	3%	3%	2%	3%	3%	0%
60%超～80%	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	39社	6社	86社	80社	19社	46社	27社	63社	79社	147社	17社	39社	79社	55社	34社	30社	23社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
③経営陣の指名・報酬																																	
0%	5社	1社	15社	14社	2社	5社	2社	9社	14社	29社	1社	6社	9社	13社	3社	6社	6社	13%	17%	17%	18%	11%	11%	7%	14%	18%	20%	6%	15%	11%	24%	9%	20%	26%
0%超～10%	34社	5社	66社	62社	13社	36社	23社	47社	61社	114社	15社	31社	66社	40社	28社	19社	16社	87%	83%	77%	78%	68%	78%	85%	75%	77%	78%	88%	79%	84%	73%	82%	63%	70%
10%超～20%	0社	0社	3社	3社	3社	2社	2社	5社	4社	4社	1社	2社	4社	2社	3社	2社	1社	0%	0%	3%	4%	16%	4%	7%	8%	5%	3%	6%	5%	5%	4%	9%	7%	4%
20%超～40%	0社	0社	2社	1社	1社	3社	0社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	3社	0社	0%	0%	2%	1%	5%	7%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	0%
40%超～60%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
60%超～80%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	39社	6社	86社	80社	19社	46社	27社	63社	79社	147社	17社	39社	79社	55社	34社	30社	23社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
④個別の業務執行の決定（M&A等）																																	
0%	1社	0社	7社	3社	1社	2社	0社	4社	3社	6社	0社	2社	0社	4社	2社	3社	1社	3%	0%	8%	4%	5%	4%	0%	6%	4%	4%	0%	5%	0%	7%	6%	10%	4%
0%超～10%	4社	1社	6社	10社	4社	4社	4社	8社	9社	15社	1社	5社	8社	8社	5社	7社	3社	10%	17%	7%	13%	21%	9%	15%	13%	11%	10%	6%	13%	10%	15%	15%	23%	13%
10%超～20%	12社	3社	14社	8社	1社	7社	1社	5社	19社	26社	4社	4社	13社	7社	12社	8社	2社	31%	50%	16%	10%	5%	15%	4%	8%	24%	18%	24%	10%	16%	13%	35%	27%	9%
20%超～40%	17社	2社	36社	36社	9社	23社	13社	32社	37社	64社	7社	17社	37社	21社	11社	9社	9社	44%	33%	42%	45%	47%	50%	48%	51%	47%	44%	41%	44%	47%	38%	32%	30%	39%
40%超～60%	5社	0社	14社	21社	2社	8社	9社	12社	10社	29社	4社	8社	18社	11社	4社	1社	6社	13%	0%	16%	26%	11%	17%	33%	19%	13%	20%	24%	21%	23%	20%	12%	3%	26%
60%超～80%	0社	0社	9社	2社	2社	2社	0社	0社	1社	7社	1社	2社	3社	4社	0社	2社	2社	0%	0%	10%	3%	11%	4%	0%	0%	1%	5%	6%	5%	4%	7%	0%	7%	9%
80%超～100%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	2社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	39社	6社	86社	80社	19社	46社	27社	63社	79社	147社	17社	39社	79社	55社	34社	30社	23社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
⑤個別の業務執行の報告																																	
0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	1社	0社	4社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	3%	0%	7%	0%	0%	4%
0%超～10%	1社	1社	7社	2社	1社	3社	0社	7社	10社	9社	0社	2社	6社	5社	2社	5社	3社	3%	17%	8%	3%	5%	7%	0%	11%	13%	6%	0%	5%	8%	9%	6%	17%	13%
10%超～20%	3社	0社	13社	9社	4社	12社	3社	6社	5社	19社	1社	7社	16社	6社	4社	5社	2社	8%	0%	15%	11%	21%	26%	11%	10%	6%	13%	6%	18%	20%	11%	12%	17%	9%
20%超～40%	18社	4社	42社	46社	10社	18社	17社	34社	36社	69社	7社	17社	36社	22社	15社	14社	12社	46%	67%	49%	58%	53%	39%	63%	54%	46%	47%	41%	44%	46%	40%	44%	47%	52%
40%超～60%	12社	0社	20社	18社	3社	11社	7社	12社	17社	33社	8社	8社	15社	13社	9社	5社	3社	31%	0%	23%	23%	16%	24%	26%	19%	22%	22%	47%	21%	19%	24%	26%	17%	13%
60%超～80%	4社	1社	3社	5社	1社	2社	0社	3社	10社	15社	1社	3社	6社	4社	4社	0社	2社	10%	17%	3%	6%	5%	4%	0%	5%	13%	10%	6%	8%	8%	7%	12%	0%	9%
80%超～100%	1社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	2社	0社	1社	0社	1社	0社	1社	0社	3%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	3%	0%	2%	0%	3%	0%
有効回答	39社	6社	86社	80社	19社	46社	27社	63社	79社	147社	17社	39社	79社	55社	34社	30社	23社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%未満	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
①長期の経営戦略																												
0%	126社	36社	71社	21社	31社	30%	33%	34%	38%	39%	107社	86社	51社	42社	33%	34%	32%	32%	80社	43社	53社	40社	70社	33%	36%	29%	42%	30%
0%超～10%	257社	61社	117社	25社	39社	62%	56%	56%	45%	49%	193社	147社	91社	69社	59%	58%	58%	52%	134社	69社	112社	50社	132社	56%	58%	62%	52%	57%
10%超～20%	25社	9社	16社	8社	8社	6%	8%	8%	14%	10%	22社	16社	12社	17社	7%	6%	8%	13%	20社	6社	14社	6社	21社	8%	5%	8%	6%	9%
20%超～40%	6社	2社	4社	2社	1社	1%	2%	2%	4%	1%	5社	4社	3社	3社	2%	2%	2%	2%	5社	0社	1社	0社	9社	2%	0%	1%	0%	4%
40%超～60%	0社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	1%	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	1%	0社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	1%	0%	0%
60%超～80%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	414社	108社	208社	56社	80社	100%	100%	100%	100%	100%	327社	253社	157社	132社	100%	100%	100%	100%	239社	118社	181社	96社	232社	100%	100%	100%	100%	100%
②中期の経営戦略・経営計画																												
0%	21社	11社	10社	4社	1社	5%	10%	5%	7%	1%	18社	18社	5社	6社	6%	7%	3%	5%	14社	3社	10社	7社	13社	6%	3%	6%	7%	6%
0%超～10%	226社	56社	113社	24社	35社	55%	52%	54%	43%	44%	177社	136社	83社	59社	54%	54%	53%	45%	114社	78社	93社	53社	116社	48%	66%	51%	55%	50%
10%超～20%	107社	26社	52社	14社	24社	26%	24%	25%	25%	30%	84社	64社	35社	41社	26%	25%	22%	31%	62社	22社	53社	22社	63社	26%	19%	29%	23%	27%
20%超～40%	53社	14社	30社	13社	17社	13%	13%	14%	23%	21%	43社	33社	31社	21社	13%	13%	20%	16%	44社	13社	22社	13社	36社	18%	11%	12%	14%	16%
40%超～60%	5社	1社	3社	1社	3社	1%	1%	1%	2%	4%	3社	2社	3社	5社	1%	1%	2%	4%	4社	2社	3社	1社	3社	2%	2%	2%	1%	1%
60%超～80%	2社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	2社	0社	0社	0社	1%	0%	0%	0%	1社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	414社	108社	208社	56社	80社	100%	100%	100%	100%	100%	327社	253社	157社	132社	100%	100%	100%	100%	239社	118社	181社	96社	232社	100%	100%	100%	100%	100%
③経営陣の指名・報酬																												
0%	80社	17社	29社	4社	10社	19%	16%	14%	7%	13%	61社	45社	21社	13社	19%	18%	13%	10%	46社	18社	25社	9社	42社	19%	15%	14%	9%	18%
0%超～10%	309社	84社	171社	48社	61社	75%	78%	82%	86%	76%	251社	192社	123社	110社	77%	76%	78%	83%	182社	92社	146社	79社	174社	76%	78%	81%	82%	75%
10%超～20%	19社	6社	7社	3社	6社	5%	6%	3%	5%	8%	11社	11社	12社	7社	3%	4%	8%	5%	9社	7社	9社	6社	10社	4%	6%	5%	6%	4%
20%超～40%	6社	1社	1社	1社	3社	1%	1%	0%	2%	4%	4社	5社	1社	2社	1%	2%	1%	2%	2社	1社	1社	2社	6社	1%	1%	1%	2%	3%
40%超～60%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
60%超～80%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	414社	108社	208社	56社	80社	100%	100%	100%	100%	100%	327社	253社	157社	132社	100%	100%	100%	100%	239社	118社	181社	96社	232社	100%	100%	100%	100%	100%
④個別の業務執行の決定（M&A等）																												
0%	22社	3社	9社	1社	4社	5%	3%	4%	2%	5%	15社	14社	6社	4社	5%	6%	4%	3%	13社	4社	5社	4社	13社	5%	3%	3%	4%	6%
0%超～10%	46社	14社	21社	8社	13社	11%	13%	10%	14%	16%	40社	22社	20社	20社	12%	9%	13%	15%	26社	8社	28社	7社	33社	11%	7%	15%	7%	14%
10%超～20%	73社	16社	35社	8社	14社	18%	15%	17%	14%	18%	56社	41社	23社	26社	17%	16%	15%	20%	44社	24社	35社	13社	30社	18%	20%	19%	14%	13%
20%超～40%	173社	57社	88社	24社	35社	42%	53%	42%	43%	44%	140社	107社	81社	52社	43%	42%	52%	39%	109社	49社	78社	42社	100社	46%	42%	43%	44%	43%
40%超～60%	82社	16社	40社	12社	12社	20%	15%	19%	21%	15%	63社	52社	25社	22社	19%	21%	16%	17%	38社	30社	28社	24社	41社	16%	25%	15%	25%	18%
60%超～80%	16社	2社	14社	3社	2社	4%	2%	7%	5%	3%	11社	16社	2社	8社	3%	6%	1%	6%	8社	2社	7社	5社	15社	3%	2%	4%	5%	6%
80%超～100%	2社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	2社	1社	0社	0社	1%	0%	0%	0%	1社	1社	0社	1社	0社	0%	1%	0%	1%	0%
有効回答	414社	108社	208社	56社	80社	100%	100%	100%	100%	100%	327社	253社	157社	132社	100%	100%	100%	100%	239社	118社	181社	96社	232社	100%	100%	100%	100%	100%
⑤個別の業務執行の報告																												
0%	3社	1社	2社	0社	1社	1%	1%	1%	0%	1%	2社	3社	1社	1社	1%	1%	1%	1%	4社	1社	0社	0社	2社	2%	1%	0%	0%	1%
0%超～10%	31社	3社	14社	4社	11社	7%	3%	7%	7%	14%	25社	13社	8社	18社	8%	5%	5%	14%	14社	7社	16社	12社	15社	6%	6%	9%	13%	6%
10%超～20%	45社	11社	35社	7社	17社	11%	10%	17%	13%	21%	33社	43社	14社	25社	10%	17%	9%	19%	23社	15社	18社	13社	45社	10%	13%	10%	14%	19%
20%超～40%	190社	62社	98社	34社	32社	46%	57%	47%	61%	40%	156社	119社	86社	56社	48%	47%	55%	42%	124社	57社	91社	40社	103社	52%	48%	50%	42%	44%
40%超～60%	104社	22社	44社	7社	16社	25%	20%	21%	13%	20%	80社	51社	37社	26社	24%	20%	24%	20%	59社	27社	37社	24社	47社	25%	23%	20%	25%	20%
60%超～80%	35社	8社	14社	4社	3社	8%	7%	7%	7%	4%	28社	21社	10社	5社	9%	8%	6%	4%	14社	10社	16社	6社	18社	6%	8%	9%	6%	8%
80%超～100%	6社	1社	1社	0社	0社	1%	1%	0%	0%	0%	3社	3社	1社	1社	1%	1%	1%	1%	1社	1社	3社	1社	2社	0%	1%	2%	1%	1%
有効回答	414社	108社	208社	56社	80社	100%	100%	100%	100%	100%	327社	253社	157社	132社	100%	100%	100%	100%	239社	118社	181社	96社	232社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA										⑩TSR										⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
①長期の経営戦略																										
0%	103社	64社	68社	20社	31社	34%	32%	37%	32%	25%	20社	125社	92社	27社	22社	29%	37%	34%	28%	23%	130社	144社	12社	37%	32%	20%
0%超～10%	168社	117社	99社	38社	75社	56%	59%	54%	60%	61%	40社	186社	148社	61社	60社	59%	56%	55%	63%	64%	199社	263社	38社	56%	58%	63%
10%超～20%	23社	14社	15社	2社	13社	8%	7%	8%	3%	11%	8社	19社	22社	6社	12社	12%	6%	8%	6%	13%	21社	40社	6社	6%	9%	10%
20%超～40%	5社	2社	3社	2社	3社	2%	1%	2%	3%	2%	0社	4社	7社	3社	0社	0%	1%	3%	3%	0%	6社	6社	3社	2%	1%	5%
40%超～60%	0社	0社	0社	1社	0社	0%	0%	0%	2%	0%	0社	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	1社	0%	0%	2%
60%超～80%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
有効回答	299社	197社	185社	63社	122社	100%	100%	100%	100%	100%	68社	335社	269社	97社	94社	100%	100%	100%	100%	100%	356社	453社	60社	100%	100%	100%
②中期の経営戦略・経営計画																										
0%	16社	6社	16社	2社	7社	5%	3%	9%	3%	6%	3社	13社	21社	6社	4社	4%	4%	8%	6%	4%	28社	18社	1社	8%	4%	2%
0%超～10%	156社	110社	91社	37社	60社	52%	56%	49%	59%	49%	33社	181社	137社	55社	47社	49%	54%	51%	57%	50%	192社	248社	15社	54%	55%	25%
10%超～20%	70社	45社	52社	17社	38社	23%	23%	28%	27%	31%	22社	84社	68社	22社	26社	32%	25%	25%	23%	28%	87社	115社	22社	24%	25%	37%
20%超～40%	52社	30社	23社	7社	16社	17%	15%	12%	11%	13%	9社	49社	39社	12社	17社	13%	15%	14%	12%	18%	45社	63社	20社	13%	14%	33%
40%超～60%	3社	6社	3社	0社	1社	1%	3%	2%	0%	1%	0社	7社	4社	2社	0社	0%	2%	1%	2%	0%	4社	7社	2社	1%	2%	3%
60%超～80%	2社	0社	0社	0社	0社	1%	0%	0%	0%	0%	1社	1社	0社	0社	0社	1%	0%	0%	0%	0%	0社	2社	0社	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
有効回答	299社	197社	185社	63社	122社	100%	100%	100%	100%	100%	68社	335社	269社	97社	94社	100%	100%	100%	100%	100%	356社	453社	60社	100%	100%	100%
③経営陣の指名・報酬																										
0%	58社	27社	27社	3社	25社	19%	14%	15%	5%	20%	11社	56社	43社	14社	14社	16%	17%	16%	14%	15%	65社	66社	9社	18%	15%	15%
0%超～10%	228社	154社	148社	55社	88社	76%	78%	80%	87%	72%	52社	257社	214社	77社	72社	76%	77%	80%	79%	77%	272社	359社	45社	76%	79%	75%
10%超～20%	11社	13社	6社	5社	6社	4%	7%	3%	8%	5%	5社	14社	10社	5社	7社	7%	4%	4%	5%	7%	15社	21社	5社	4%	5%	8%
20%超～40%	2社	3社	4社	0社	3社	1%	2%	2%	0%	2%	0社	8社	2社	1社	1社	0%	2%	1%	1%	1%	4社	7社	1社	1%	2%	2%
40%超～60%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
60%超～80%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
有効回答	299社	197社	185社	63社	122社	100%	100%	100%	100%	100%	68社	335社	269社	97社	94社	100%	100%	100%	100%	100%	356社	453社	60社	100%	100%	100%
④個別の業務執行の決定（M&A等）																										
0%	17社	6社	7社	1社	8社	6%	3%	4%	2%	7%	2社	16社	11社	4社	6社	3%	5%	4%	4%	6%	21社	11社	7社	6%	2%	12%
0%超～10%	34社	15社	24社	10社	19社	11%	8%	13%	16%	16%	9社	38社	34社	7社	13社	13%	11%	13%	7%	14%	38社	54社	10社	11%	12%	17%
10%超～20%	59社	30社	31社	10社	16社	20%	15%	17%	16%	13%	18社	58社	45社	13社	12社	26%	17%	17%	13%	13%	52社	74社	20社	15%	16%	33%
20%超～40%	124社	94社	81社	28社	51社	41%	48%	44%	44%	42%	19社	147社	116社	52社	43社	28%	44%	43%	54%	46%	150社	209社	21社	42%	46%	35%
40%超～60%	53社	46社	32社	8社	22社	18%	23%	17%	13%	18%	15社	60社	49社	18社	18社	22%	18%	18%	19%	19%	74社	87社	1社	21%	19%	2%
60%超～80%	11社	4社	10社	6社	6社	4%	2%	5%	10%	5%	4社	16社	12社	3社	2社	6%	5%	4%	3%	2%	18社	18社	1社	5%	4%	2%
80%超～100%	1社	2社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%	1社	0社	2社	0社	0社	1%	0%	1%	0%	0%	3社	0社	0社	1%	0%	0%
有効回答	299社	197社	185社	63社	122社	100%	100%	100%	100%	100%	68社	335社	269社	97社	94社	100%	100%	100%	100%	100%	356社	453社	60社	100%	100%	100%
⑤個別の業務執行の報告																										
0%	5社	1社	0社	0社	1社	2%	1%	0%	0%	1%	1社	2社	3社	1社	0社	1%	1%	1%	1%	0%	4社	2社	1社	1%	0%	2%
0%超～10%	18社	22社	10社	3社	11社	6%	11%	5%	5%	9%	6社	22社	21社	8社	6社	9%	7%	8%	8%	6%	28社	28社	8社	8%	6%	13%
10%超～20%	28社	27社	26社	12社	21社	9%	14%	14%	19%	17%	10社	41社	34社	16社	12社	15%	12%	13%	16%	13%	41社	63社	11社	12%	14%	18%
20%超～40%	153社	97社	86社	29社	50社	51%	49%	46%	46%	41%	30社	167社	127社	43社	47社	44%	50%	47%	44%	50%	166社	228社	23社	47%	50%	38%
40%超～60%	72社	35社	47社	14社	26社	24%	18%	25%	22%	21%	18社	77社	58社	22社	19社	26%	23%	22%	23%	20%	79社	100社	15社	22%	22%	25%
60%超～80%	22社	13社	13社	5社	11社	7%	7%	7%	8%	9%	3社	24社	20社	7社	10社	4%	7%	7%	7%	11%	33社	29社	2社	9%	6%	3%
80%超～100%	1社	2社	3社	0社	2社	0%	1%	2%	0%	2%	0社	2社	6社	0社	0社	0%	1%	2%	0%	0%	5社	3社	0社	1%	1%	0%
有効回答	299社	197社	185社	63社	122社	100%	100%	100%	100%	100%	68社	335社	269社	97社	94社	100%	100%	100%	100%	100%	356社	453社	60社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																			
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
①長期の経営戦略																												
0%	27社	1社	11社	247社	45%	33%	34%	32%	10社	67社	78社	64社	41社	16社	7社	2社	0社	1社	25%	35%	34%	32%	33%	33%	44%	25%	0%	20%
0%超～10%	28社	1社	20社	451社	47%	33%	63%	58%	28社	109社	132社	119社	69社	26社	8社	5社	1社	2社	70%	57%	57%	59%	55%	54%	50%	63%	100%	40%
10%超～20%	4社	1社	1社	61社	7%	33%	3%	8%	1社	12社	17社	17社	13社	6社	0社	0社	0社	1社	3%	6%	7%	8%	10%	13%	0%	0%	0%	20%
20%超～40%	1社	0社	0社	14社	2%	0%	0%	2%	1社	2社	5社	3社	2社	0社	1社	1社	0社	0社	3%	1%	2%	1%	2%	0%	6%	13%	0%	0%
40%超～60%	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%
60%超～80%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	60社	3社	32社	774社	100%	100%	100%	100%	40社	190社	232社	203社	125社	48社	16社	8社	1社	5社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
②中期の経営戦略・経営計画																												
0%	3社	0社	4社	40社	5%	0%	13%	5%	0社	15社	15社	7社	8社	2社	0社	0社	0社	0社	0%	8%	6%	3%	6%	4%	0%	0%	0%	0%
0%超～10%	34社	0社	18社	403社	57%	0%	56%	52%	21社	100社	117社	110社	63社	29社	7社	4社	1社	3社	53%	53%	50%	54%	50%	60%	44%	50%	100%	60%
10%超～20%	15社	2社	6社	201社	25%	67%	19%	26%	15社	49社	62社	54社	28社	9社	4社	1社	0社	1社	38%	26%	27%	27%	22%	19%	25%	13%	0%	20%
20%超～40%	7社	1社	4社	116社	12%	33%	13%	15%	4社	24社	35社	30社	22社	8社	3社	2社	0社	0社	10%	13%	15%	15%	18%	17%	19%	25%	0%	0%
40%超～60%	1社	0社	0社	12社	2%	0%	0%	2%	0社	1社	2社	2社	4社	0社	2社	1社	0社	1社	0%	1%	1%	1%	3%	0%	13%	13%	0%	20%
60%超～80%	0社	0社	0社	2社	0%	0%	0%	0%	0社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	60社	3社	32社	774社	100%	100%	100%	100%	40社	190社	232社	203社	125社	48社	16社	8社	1社	5社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
③経営陣の指名・報酬																												
0%	9社	0社	10社	121社	15%	0%	31%	16%	8社	36社	36社	31社	17社	8社	2社	2社	0社	0社	20%	19%	16%	15%	14%	17%	13%	25%	0%	0%
0%超～10%	49社	3社	22社	602社	82%	100%	69%	78%	29社	141社	184社	158社	103社	37社	13社	6社	1社	3社	73%	74%	79%	78%	82%	77%	81%	75%	100%	60%
10%超～20%	1社	0社	0社	40社	2%	0%	0%	5%	2社	11社	10社	9社	4社	2社	1社	0社	0社	2社	5%	6%	4%	4%	3%	4%	6%	0%	0%	40%
20%超～40%	1社	0社	0社	11社	2%	0%	0%	1%	1社	2社	2社	5社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	3%	1%	1%	2%	1%	2%	0%	0%	0%	0%
40%超～60%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
60%超～80%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	60社	3社	32社	774社	100%	100%	100%	100%	40社	190社	232社	203社	125社	48社	16社	8社	1社	5社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
④個別の業務執行の決定（M&A等）																												
0%	0社	0社	3社	36社	0%	0%	9%	5%	1社	12社	11社	10社	3社	1社	0社	1社	0社	0社	3%	6%	5%	5%	2%	2%	0%	13%	0%	0%
0%超～10%	5社	1社	3社	93社	8%	33%	9%	12%	6社	25社	28社	18社	18社	5社	1社	1社	0社	0社	15%	13%	12%	9%	14%	10%	6%	13%	0%	0%
10%超～20%	6社	1社	4社	135社	10%	33%	13%	17%	10社	22社	46社	31社	22社	8社	5社	1社	0社	1社	25%	12%	20%	15%	18%	17%	31%	13%	0%	20%
20%超～40%	32社	1社	15社	332社	53%	33%	47%	43%	16社	86社	95社	93社	51社	22社	7社	4社	1社	4社	40%	45%	41%	46%	41%	46%	44%	50%	100%	80%
40%超～60%	16社	0社	5社	141社	27%	0%	16%	18%	7社	36社	40社	40社	26社	10社	2社	1社	0社	0社	18%	19%	17%	20%	21%	21%	13%	13%	0%	0%
60%超～80%	1社	0社	2社	34社	2%	0%	6%	4%	0社	8社	12社	11社	3社	2社	1社	0社	0社	0社	0%	4%	5%	5%	2%	4%	6%	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	0社	3社	0%	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	60社	3社	32社	774社	100%	100%	100%	100%	40社	190社	232社	203社	125社	48社	16社	8社	1社	5社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
⑤個別の業務執行の報告																												
0%	0社	0社	1社	6社	0%	0%	3%	1%	0社	3社	2社	1社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	13%	0%	0%
0%超～10%	2社	0社	2社	60社	3%	0%	6%	8%	2社	15社	19社	11社	8社	5社	2社	0社	0社	2社	5%	8%	8%	5%	6%	10%	13%	0%	0%	40%
10%超～20%	12社	0社	4社	99社	20%	0%	13%	13%	7社	18社	29社	32社	19社	3社	3社	1社	1社	2社	18%	9%	13%	16%	15%	6%	19%	13%	100%	40%
20%超～40%	29社	3社	13社	372社	48%	100%	41%	48%	23社	88社	100社	101社	63社	27社	10社	4社	0社	0社	58%	46%	43%	50%	50%	56%	63%	50%	0%	0%
40%超～60%	13社	0社	5社	176社	22%	0%	16%	23%	7社	48社	57社	42社	26社	11社	1社	1社	0社	1社	18%	25%	25%	21%	21%	23%	6%	13%	0%	20%
60%超～80%	3社	0社	7社	54社	5%	0%	22%	7%	0社	17社	22社	14社	8社	2社	0社	1社	0社	0社	0%	9%	9%	7%	6%	4%	0%	13%	0%	0%
80%超～100%	1社	0社	0社	7社	2%	0%	0%	1%	1社	1社	3社	2社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	3%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	60社	3社	32社	774社	100%	100%	100%	100%	40社	190社	232社	203社	125社	48社	16社	8社	1社	5社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
⑥その他																
0%	499社	57%	338社	148社	13社	58%	60%	33%	436社	63社	57%	61%	100社	399社	50%	60%
0%超～10%	224社	26%	153社	62社	9社	26%	25%	23%	197社	27社	26%	26%	45社	179社	22%	27%
10%超～20%	83社	10%	51社	22社	10社	9%	9%	26%	75社	8社	10%	8%	31社	52社	15%	8%
20%超～40%	49社	6%	31社	12社	6社	5%	5%	15%	45社	4社	6%	4%	17社	32社	8%	5%
40%超～60%	9社	1%	5社	3社	1社	1%	1%	3%	8社	1社	1%	1%	6社	3社	3%	0%
60%超～80%	2社	0%	1社	1社	0社	0%	0%	0%	2社	0社	0%	0%	1社	1社	0%	0%
80%超～100%	3社	0%	3社	0社	0社	1%	0%	0%	3社	0社	0%	0%	1社	2社	0%	0%
有効回答	869社	100%	582社	248社	39社	100%	100%	100%	766社	103社	100%	100%	201社	668社	100%	100%

問7. 新型コロナウイルス感染症を受けて、取締役会の議題として特に重要性が増すと考えるものをお答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

中長期的な経営戦略・ビジネスモデル	794社	83%	520社	236社	38社	83%	84%	86%	700社	94社	84%	79%	191社	603社	86%	82%
事業ポートフォリオ	300社	31%	198社	88社	14社	31%	31%	32%	273社	27社	33%	23%	86社	214社	39%	29%
財務戦略	212社	22%	145社	57社	10社	23%	20%	23%	186社	26社	22%	22%	37社	175社	17%	24%
海外事業戦略	157社	16%	106社	47社	4社	17%	17%	9%	131社	26社	16%	22%	34社	123社	15%	17%
DX（デジタルトランスフォーメーション）	457社	48%	300社	134社	23社	48%	48%	52%	411社	46社	49%	39%	121社	336社	54%	46%
組織内の人材育成や人材戦略	250社	26%	165社	75社	10社	26%	27%	23%	211社	39社	25%	33%	39社	211社	17%	29%
株主などのステークホルダーとの対話促進	35社	4%	21社	13社	1社	3%	5%	2%	30社	5社	4%	4%	6社	29社	3%	4%
サスティナビリティ（環境・社会課題等）	280社	29%	192社	74社	14社	30%	26%	32%	245社	35社	29%	29%	86社	194社	39%	27%
コーポレートガバナンスの強化	125社	13%	78社	40社	7社	12%	14%	16%	107社	18社	13%	15%	14社	111社	6%	15%
組織内のダイバーシティ（多様性）の強化	26社	3%	19社	5社	2社	3%	2%	5%	23社	3社	3%	3%	3社	23社	1%	3%
その他	18社	2%	12社	4社	2社	2%	1%	5%	17社	1社	2%	1%	9社	9社	4%	1%
有効回答	954社	100%	630社	280社	44社	100%	100%	100%	835社	119社	100%	100%	223社	731社	100%	100%

問8. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭社外取締役）を選任しているか、お答えください。（1つ選択）

選任している	194社	20%	98社	78社	18社	16%	28%	42%	174社	20社	21%	17%	48社	146社	22%	20%
選任していないが、今後選任する予定がある	44社	5%	30社	14社	0社	5%	5%	0%	42社	2社	5%	2%	11社	33社	5%	4%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	694社	73%	480社	189社	25社	76%	67%	58%	613社	81社	73%	68%	161社	533社	73%	72%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	24社	3%	24社	0社	0社	4%	0%	0%	8社	16社	1%	13%	0社	24社	0%	3%
有効回答	956社	100%	632社	281社	43社	100%	100%	100%	837社	119社	100%	100%	220社	736社	100%	100%

＜取締役会の実効性評価を実施している企業のみ＞

問9. 取締役会の実効性評価において、（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

監査役会、監査委員会、監査等委員会	127社	14%	54社	44社	29社	9%	17%	64%	111社	16社	14%	18%	40社	87社	18%	13%
指名委員会（任意のものを含む）	154社	18%	92社	30社	32社	16%	11%	71%	148社	6社	19%	7%	76社	78社	35%	12%
報酬委員会（任意のものを含む）	153社	17%	91社	31社	31社	16%	12%	69%	148社	5社	19%	6%	76社	77社	35%	12%
取締役	311社	35%	216社	83社	12社	38%	32%	27%	278社	33社	35%	37%	79社	232社	36%	35%
監査役、監査委員、監査等委員	230社	26%	167社	60社	3社	29%	23%	7%	205社	25社	26%	28%	61社	169社	28%	26%
取締役会以外は対象としていない	437社	50%	284社	144社	9社	50%	55%	20%	393社	44社	50%	49%	92社	345社	42%	52%
その他	31社	4%	23社	4社	4社	4%	2%	9%	29社	2社	4%	2%	11社	20社	5%	3%
有効回答	880社	100%	573社	262社	45社	100%	100%	100%	790社	90社	100%	100%	220社	660社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
⑥その他																																	
0%	23社	2社	45社	48社	10社	23社	14社	40社	41社	92社	8社	23社	46社	31社	20社	18社	15社	59%	33%	52%	60%	53%	50%	52%	63%	52%	63%	47%	59%	58%	56%	59%	60%	65%
0%超～10%	10社	0社	25社	24社	3社	11社	8社	16社	18社	42社	4社	9社	21社	16社	9社	2社	6社	26%	0%	29%	30%	16%	24%	30%	25%	23%	29%	24%	23%	27%	29%	26%	7%	26%
10%超～20%	2社	3社	8社	7社	3社	3社	4社	3社	10社	11社	3社	5社	8社	3社	3社	7社	0社	5%	50%	9%	9%	16%	7%	15%	5%	13%	7%	18%	13%	10%	5%	9%	23%	0%
20%超～40%	3社	0社	6社	1社	3社	7社	1社	4社	7社	2社	2社	1社	4社	3社	1社	3社	1社	8%	0%	7%	1%	16%	15%	4%	6%	9%	1%	12%	3%	5%	5%	3%	10%	4%
40%超～60%	1社	1社	1社	0社	0社	1社	0社	0社	3社	0社	0社	1社	0社	0社	1社	0社	0社	3%	17%	1%	0%	0%	2%	0%	0%	4%	0%	0%	3%	0%	0%	3%	0%	0%
60%超～80%	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
80%超～100%	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	2社	0社	0社	0社	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%
有効回答	39社	6社	86社	80社	19社	46社	27社	63社	79社	147社	17社	39社	79社	55社	34社	30社	23社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問7. 新型コロナウイルス感染症を受けて、取締役会の議題として特に重要性が増すと考えるものをお答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

中長期的な経営戦略・ビジネスモデル	31社	5社	71社	73社	12社	40社	26社	61社	81社	138社	20社	32社	68社	46社	39社	29社	22社	78%	63%	76%	87%	60%	80%	84%	87%	88%	86%	100%	80%	77%	78%	100%	88%	85%
事業ポートフォリオ	13社	5社	27社	27社	6社	12社	14社	13社	23社	57社	2社	19社	28社	21社	8社	14社	11社	33%	63%	29%	32%	30%	24%	45%	19%	25%	36%	10%	48%	32%	36%	21%	42%	42%
財務戦略	5社	1社	21社	15社	2社	21社	4社	20社	21社	36社	2社	12社	15社	16社	5社	6社	10社	13%	13%	22%	18%	10%	42%	13%	29%	23%	23%	10%	30%	17%	27%	13%	18%	38%
海外事業戦略	8社	1社	13社	22社	11社	13社	9社	17社	29社	13社	1社	2社	11社	3社	0社	4社	0社	20%	13%	14%	26%	55%	26%	29%	24%	32%	8%	5%	5%	13%	5%	0%	12%	0%
DX（デジタルトランスフォーメーション）	14社	3社	48社	35社	15社	16社	10社	35社	38社	82社	8社	19社	47社	29社	31社	15社	12社	35%	38%	51%	42%	75%	32%	32%	50%	41%	51%	40%	48%	53%	49%	79%	45%	46%
組織内の人材育成や人材戦略	7社	2社	24社	17社	5社	11社	3社	17社	26社	53社	2社	6社	32社	18社	12社	12社	3社	18%	25%	26%	20%	25%	22%	10%	24%	28%	33%	10%	15%	36%	31%	31%	36%	12%
株主などのステークホルダーとの対話促進	2社	0社	5社	3社	0社	3社	2社	2社	2社	10社	1社	0社	1社	3社	1社	0社	0社	5%	0%	5%	4%	0%	6%	6%	3%	2%	6%	5%	0%	1%	5%	3%	0%	0%
サスティナビリティ（環境・社会課題等）	22社	1社	23社	37社	4社	17社	12社	28社	24社	24社	10社	13社	25社	17社	6社	8社	9社	55%	13%	24%	44%	20%	34%	39%	40%	26%	15%	50%	33%	28%	29%	15%	24%	35%
コーポレートガバナンスの強化	5社	2社	22社	5社	0社	5社	6社	4社	14社	22社	1社	5社	11社	13社	4社	4社	2社	13%	25%	23%	6%	0%	10%	19%	6%	15%	14%	5%	13%	13%	22%	10%	12%	8%
組織内のダイバーシティ（多様性）の強化	1社	0社	3社	1社	0社	2社	1社	1社	2社	4社	0社	2社	3社	2社	2社	1社	1社	3%	0%	3%	1%	0%	4%	3%	1%	2%	3%	0%	5%	3%	3%	5%	3%	4%
その他	1社	0社	1社	1社	2社	2社	0社	2社	5社	1社	0社	0社	2社	0社	0社	0社	1社	3%	0%	1%	1%	10%	4%	0%	3%	5%	1%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	4%
有効回答	40社	8社	94社	84社	20社	50社	31社	70社	92社	160社	20社	40社	88社	59社	39社	33社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問8. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭社外取締役）を選任しているか、お答えください。（1つ選択）

選任している	9社	1社	18社	13社	4社	9社	4社	14社	19社	36社	2社	7社	20社	12社	10社	11社	5社	21%	13%	19%	15%	20%	18%	13%	20%	21%	22%	11%	17%	23%	21%	26%	33%	19%
選任していないが、今後選任する予定がある	0社	1社	3社	1社	1社	1社	2社	4社	4社	15社	1社	0社	3社	3社	2社	1社	2社	0%	13%	3%	1%	5%	2%	6%	6%	4%	9%	5%	0%	3%	5%	5%	3%	8%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	32社	6社	71社	67社	15社	40社	24社	47社	68社	108社	16社	32社	61社	41社	26社	21社	19社	76%	75%	76%	79%	75%	80%	77%	68%	75%	67%	84%	76%	69%	71%	68%	64%	73%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	1社	0社	2社	4社	0社	0社	1社	4社	0社	3社	0社	3社	4社	2社	0社	0社	0社	2%	0%	2%	5%	0%	0%	3%	6%	0%	2%	0%	7%	5%	3%	0%	0%	0%
有効回答	42社	8社	94社	85社	20社	50社	31社	69社	91社	162社	19社	42社	88社	58社	38社	33社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

＜取締役会の実効性評価を実施している企業のみ＞

問9. 取締役会の実効性評価において、（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

監査役会、監査委員会、監査等委員会	2社	1社	8社	8社	2社	10社	4社	8社	20社	15社	4社	5社	14社	10社	3社	9社	4社	6%	13%	10%	10%	11%	20%	13%	12%	23%	11%	20%	13%	18%	18%	8%	29%	17%
指名委員会（任意のものを含む）	4社	3社	10社	10社	5社	12社	8社	9社	25社	10社	5社	9社	13社	10社	8社	11社	2社	12%	38%	12%	13%	26%	24%	27%	13%	28%	7%	25%	23%	17%	18%	21%	35%	8%
報酬委員会（任意のものを含む）	4社	3社	10社	10社	5社	12社	7社	10社	24社	11社	5社	9社	13社	9社	7社	11社	3社	12%	38%	12%	13%	26%	24%	23%	15%	27%	8%	25%	23%	17%	16%	18%	35%	13%
取締役	13社	2社	34社	32社	5社	18社	16社	30社	35社	42社	4社	8社	23社	20社	12社	9社	8社	38%	25%	42%	40%	26%	36%	53%	45%	40%	31%	20%	20%	30%	35%	32%	29%	33%
監査役、監査委員、監査等委員	7社	2社	21社	23社	6社	18社	11社	27社	27社	33社	2社	5社	17社	10社	10社	5社	6社	21%	25%	26%	29%	32%	36%	37%	40%	31%	24%	10%	13%	22%	18%	26%	16%	25%
取締役会以外は対象としていない	18社	4社	38社	38社	10社	19社	14社	32社	36社	78社	10社	23社	39社	31社	19社	15社	13社	53%	50%	47%	48%	53%	38%	47%	48%	41%	57%	50%	58%	51%	54%	50%	48%	54%
その他	0社	0社	2社	3社	0社	2社	0社	1社	3社	2社	1社	1社	6社	5社	2社	3社	0社	0%	0%	2%	4%	0%	4%	0%	1%	3%	1%	5%	3%	8%	9%	5%	10%	0%
有効回答	34社	8社	81社	80社	19社	50社	30社	67社	88社	136社	20社	40社	77社	57社	38社	31社	24社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%未満	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
⑥その他																												
0%	255社	57社	118社	32社	34社	62%	53%	57%	57%	43%	197社	146社	87社	69社	60%	58%	55%	52%	142社	66社	100社	57社	131社	59%	56%	55%	59%	56%
0%超～10%	111社	32社	54社	12社	15社	27%	30%	26%	21%	19%	90社	72社	38社	24社	28%	28%	24%	18%	66社	35社	39社	25社	59社	28%	30%	22%	26%	25%
10%超～20%	26社	13社	21社	7社	16社	6%	12%	10%	13%	20%	27社	15社	19社	22社	8%	6%	12%	17%	15社	8社	28社	8社	24社	6%	7%	15%	8%	10%
20%超～40%	19社	4社	11社	4社	11社	5%	4%	5%	7%	14%	11社	14社	12社	12社	3%	6%	8%	9%	13社	8社	10社	3社	15社	5%	7%	6%	3%	6%
40%超～60%	2社	1社	2社	1社	3社	0%	1%	1%	2%	4%	1社	3社	1社	4社	0%	1%	1%	3%	0社	1社	4社	2社	2社	0%	1%	2%	2%	1%
60%超～80%	1社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	1%	0社	1社	0社	1社	0%	0%	0%	1%	1社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	1社	2社	0社	0社	0%	1%	1%	0%	0%	1社	2社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	2社	0社	0社	1社	0社	1%	0%	0%	1%	0%
有効回答	414社	108社	208社	56社	80社	100%	100%	100%	100%	100%	327社	253社	157社	132社	100%	100%	100%	100%	239社	118社	181社	96社	232社	100%	100%	100%	100%	100%
問7. 新型コロナウイルス感染症を受けて、取締役会の議題として特に重要性が増すと考えるものをお答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
中長期的な経営戦略・ビジネスモデル	386社	94社	185社	51社	76社	85%	79%	82%	84%	84%	303社	228社	135社	128社	85%	84%	77%	86%	220社	117社	156社	94社	203社	84%	89%	76%	90%	82%
事業ポートフォリオ	128社	39社	74社	22社	36社	28%	33%	33%	36%	40%	106社	94社	48社	52社	30%	34%	27%	35%	90社	42社	65社	26社	75社	34%	32%	32%	25%	30%
財務戦略	120社	18社	47社	12社	14社	26%	15%	21%	20%	15%	89社	71社	29社	23社	25%	26%	17%	15%	82社	26社	45社	16社	43社	31%	20%	22%	15%	17%
海外事業戦略	68社	25社	41社	8社	14社	15%	21%	18%	13%	15%	51社	43社	38社	25社	14%	16%	22%	17%	42社	22社	31社	20社	41社	16%	17%	15%	19%	16%
DX（デジタルトランスフォーメーション）	199社	63社	111社	31社	53社	44%	53%	49%	51%	58%	154社	135社	87社	81社	43%	49%	50%	54%	116社	60社	91社	69社	119社	44%	46%	45%	66%	48%
組織内の人材育成や人材戦略	148社	27社	50社	10社	14社	33%	23%	22%	16%	15%	117社	69社	35社	29社	33%	25%	20%	19%	70社	29社	48社	26社	77社	27%	22%	24%	25%	31%
株主などのステークホルダーとの対話促進	17社	7社	9社	1社	1社	4%	6%	4%	2%	1%	9社	7社	10社	9社	3%	3%	6%	6%	8社	5社	7社	4社	11社	3%	4%	3%	4%	4%
サスティナビリティ（環境・社会課題等）	99社	38社	85社	25社	31社	22%	32%	38%	41%	34%	83社	76社	74社	47社	23%	28%	42%	32%	61社	39社	75社	31社	73社	23%	30%	37%	30%	29%
コーポレートガバナンスの強化	68社	21社	26社	3社	6社	15%	18%	12%	5%	7%	61社	32社	20社	12社	17%	12%	11%	8%	36社	18社	27社	11社	31社	14%	14%	13%	10%	12%
組織内のダイバーシティ（多様性）の強化	16社	4社	2社	0社	4社	4%	3%	1%	0%	4%	13社	8社	2社	3社	4%	3%	1%	2%	7社	7社	3社	1社	8社	3%	5%	1%	1%	3%
その他	5社	2社	1社	2社	8社	1%	2%	0%	3%	9%	3社	4社	4社	7社	1%	1%	2%	5%	6社	0社	2社	0社	10社	2%	0%	1%	0%	4%
有効回答	455社	119社	225社	61社	91社	100%	100%	100%	100%	100%	357社	273社	175社	149社	100%	100%	100%	100%	261社	131社	204社	105社	249社	100%	100%	100%	100%	100%
問8. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭社外取締役）を選任しているか、お答えください。（1つ選択）																												
選任している	86社	25社	50社	12社	20社	19%	21%	22%	20%	23%	74社	52社	34社	34社	21%	19%	19%	23%	49社	27社	47社	20社	49社	19%	20%	23%	19%	20%
選任していないが、今後選任する予定がある	19社	8社	10社	5社	2社	4%	7%	4%	8%	2%	20社	12社	7社	5社	6%	4%	4%	3%	11社	5社	11社	2社	15社	4%	4%	5%	2%	6%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	330社	86社	166社	44社	66社	72%	72%	73%	72%	75%	242社	210社	135社	107社	68%	76%	77%	73%	193社	92社	143社	83社	181社	73%	70%	70%	78%	73%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	22社	0社	2社	0社	0社	5%	0%	1%	0%	0%	22社	2社	0社	0社	6%	1%	0%	0%	10社	8社	2社	2社	2社	4%	6%	1%	2%	1%
有効回答	457社	119社	228社	61社	88社	100%	100%	100%	100%	100%	358社	276社	176社	146社	100%	100%	100%	100%	263社	132社	203社	107社	247社	100%	100%	100%	100%	100%
＜取締役会の実効性評価を実施している企業のみ＞ 問9. 取締役会の実効性評価において、（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
監査役会、監査委員会、監査等委員会	54社	17社	29社	8社	19社	14%	16%	13%	13%	21%	40社	31社	28社	28社	13%	12%	16%	19%	39社	16社	29社	10社	33社	16%	13%	16%	10%	14%
指名委員会（任意のものを含む）	31社	14社	47社	24社	37社	8%	13%	21%	39%	41%	21社	37社	42社	54社	7%	14%	25%	37%	39社	14社	34社	20社	47社	16%	12%	18%	20%	21%
報酬委員会（任意のものを含む）	31社	15社	45社	25社	36社	8%	14%	20%	41%	40%	20社	37社	43社	53社	7%	14%	25%	37%	40社	13社	34社	19社	47社	16%	11%	18%	19%	21%
取締役	139社	37社	71社	27社	36社	35%	34%	32%	44%	40%	105社	91社	58社	57社	35%	34%	34%	39%	83社	38社	61社	32社	97社	34%	31%	33%	31%	43%
監査役、監査委員、監査等委員	105社	28社	52社	18社	26社	27%	26%	24%	30%	29%	72社	72社	45社	41社	24%	27%	26%	28%	60社	33社	46社	20社	71社	25%	27%	25%	20%	31%
取締役会以外は対象としていない	206社	57社	119社	22社	32社	52%	52%	54%	36%	35%	160社	141社	79社	57社	54%	53%	46%	39%	127社	66社	92社	56社	96社	52%	55%	49%	55%	42%
その他	7社	4社	13社	2社	5社	2%	4%	6%	3%	5%	5社	8社	11社	7社	2%	3%	6%	5%	5社	5社	7社	6社	8社	2%	4%	4%	6%	4%
有効回答	395社	109社	221社	61社	91社	100%	100%	100%	100%	100%	297社	267社	171社	145社	100%	100%	100%	100%	243社	121社	186社	102社	228社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA									
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
⑥その他										
0%	174社	113社	104社	35社	70社	58%	57%	56%	56%	57%
0%超～10%	83社	46社	49社	12社	34社	28%	23%	26%	19%	28%
10%超～20%	19社	28社	15社	12社	9社	6%	14%	8%	19%	7%
20%超～40%	20社	8社	11社	2社	8社	7%	4%	6%	3%	7%
40%超～60%	1社	2社	5社	1社	0社	0%	1%	3%	2%	0%
60%超～80%	0社	0社	0社	1社	1社	0%	0%	0%	2%	1%
80%超～100%	2社	0社	1社	0社	0社	1%	0%	1%	0%	0%
有効回答	299社	197社	185社	63社	122社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩TSR									
	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
⑥その他										
0%	30社	198社	147社	54社	65社	44%	59%	55%	56%	69%
0%超～10%	30社	80社	65社	25社	23社	44%	24%	24%	26%	24%
10%超～20%	4社	33社	36社	8社	2社	6%	10%	13%	8%	2%
20%超～40%	4社	20社	13社	9社	3社	6%	6%	5%	9%	3%
40%超～60%	0社	2社	5社	1社	1社	0%	1%	2%	1%	1%
60%超～80%	0社	2社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	3社	0社	0社	0%	0%	1%	0%	0%
有効回答	68社	335社	269社	97社	94社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪独立社外取締役比率						
	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
⑥その他						
0%	214社	263社	22社	60%	58%	37%
0%超～10%	91社	117社	16社	26%	26%	27%
10%超～20%	29社	40社	14社	8%	9%	23%
20%超～40%	16社	25社	8社	4%	6%	13%
40%超～60%	2社	7社	0社	1%	2%	0%
60%超～80%	1社	1社	0社	0%	0%	0%
80%超～100%	3社	0社	0社	1%	0%	0%
有効回答	356社	453社	60社	100%	100%	100%

問7. 新型コロナウイルス感染症を受けて、取締役会の議題として特に重要性が増すと考えるものをお答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

	⑨ROA									
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
中長期的な経営戦略・ビジネスモデル	282社	175社	154社	63社	116社	85%	83%	77%	88%	85%
事業ポートフォリオ	113社	69社	63社	14社	39社	34%	33%	32%	19%	29%
財務戦略	89社	53社	30社	15社	25社	27%	25%	15%	21%	18%
海外事業戦略	53社	27社	37社	18社	21社	16%	13%	19%	25%	15%
DX（デジタルトランスフォーメーション）	150社	100社	107社	40社	58社	45%	47%	54%	56%	43%
組織内の人材育成や人材戦略	88社	42社	53社	18社	49社	27%	20%	27%	25%	36%
株主などのステークホルダーとの対話促進	10社	6社	11社	3社	5社	3%	3%	6%	4%	4%
サスティナビリティ（環境・社会課題等）	82社	71社	70社	21社	35社	25%	34%	35%	29%	26%
コーポレートガバナンスの強化	45社	27社	27社	6社	18社	14%	13%	14%	8%	13%
組織内のダイバーシティ（多様性）の強化	9社	7社	5社	1社	4社	3%	3%	3%	1%	3%
その他	4社	4社	4社	2社	4社	1%	2%	2%	3%	3%
有効回答	331社	211社	200社	72社	136社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩TSR									
	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
中長期的な経営戦略・ビジネスモデル	65社	312社	241社	89社	80社	87%	84%	82%	84%	81%
事業ポートフォリオ	32社	127社	88社	33社	17社	43%	34%	30%	31%	17%
財務戦略	25社	95社	55社	17社	20社	33%	25%	19%	16%	20%
海外事業戦略	10社	64社	45社	18社	18社	13%	17%	15%	17%	18%
DX（デジタルトランスフォーメーション）	29社	172社	155社	48社	49社	39%	46%	53%	45%	49%
組織内の人材育成や人材戦略	19社	96社	72社	25社	36社	25%	26%	24%	24%	36%
株主などのステークホルダーとの対話促進	2社	10社	11社	9社	3社	3%	3%	4%	8%	3%
サスティナビリティ（環境・社会課題等）	17社	99社	98社	38社	27社	23%	27%	33%	36%	27%
コーポレートガバナンスの強化	7社	52社	36社	17社	11社	9%	14%	12%	16%	11%
組織内のダイバーシティ（多様性）の強化	1社	13社	10社	1社	1社	1%	3%	3%	1%	1%
その他	2社	6社	6社	1社	3社	3%	2%	2%	1%	3%
有効回答	75社	373社	294社	106社	99社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪独立社外取締役比率						
	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
中長期的な経営戦略・ビジネスモデル	320社	414社	60社	82%	83%	87%
事業ポートフォリオ	111社	162社	27社	29%	33%	39%
財務戦略	86社	110社	16社	22%	22%	23%
海外事業戦略	69社	80社	8社	18%	16%	12%
DX（デジタルトランスフォーメーション）	180社	246社	31社	46%	49%	45%
組織内の人材育成や人材戦略	106社	132社	12社	27%	27%	17%
株主などのステークホルダーとの対話促進	15社	18社	2社	4%	4%	3%
サスティナビリティ（環境・社会課題等）	96社	163社	21社	25%	33%	30%
コーポレートガバナンスの強化	61社	54社	10社	16%	11%	14%
組織内のダイバーシティ（多様性）の強化	9社	12社	5社	2%	2%	7%
その他	7社	8社	3社	2%	2%	4%
有効回答	388社	497社	69社	100%	100%	100%

問8. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭社外取締役）を選任しているか、お答えください。（1つ選択）

	⑨ROA									
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
選任している	67社	39社	45社	15社	26社	20%	18%	22%	21%	19%
選任していないが、今後選任する予定がある	12社	9社	10社	4社	9社	4%	4%	5%	6%	7%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	240社	157社	147社	50社	98社	72%	74%	72%	70%	73%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	13社	7社	1社	2社	1社	4%	3%	0%	3%	1%
有効回答	332社	212社	203社	71社	134社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩TSR									
	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
選任している	17社	68社	63社	23社	21社	23%	18%	21%	21%	21%
選任していないが、今後選任する予定がある	3社	19社	7社	9社	6社	4%	5%	2%	8%	6%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	53社	280社	214社	73社	70社	71%	75%	73%	68%	71%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	2社	7社	11社	2社	1社	3%	2%	4%	2%	1%
有効回答	75社	374社	295社	107社	98社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪独立社外取締役比率						
	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
選任している	69社	102社	23社	18%	20%	34%
選任していないが、今後選任する予定がある	21社	22社	1社	5%	4%	1%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	271社	379社	44社	70%	75%	65%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	24社	0社	0社	6%	0%	0%
有効回答	385社	503社	68社	100%	100%	100%

＜取締役会の実効性評価を実施している企業のみ＞

問9. 取締役会の実効性評価において、（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

	⑨ROA									
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
監査役会、監査委員会、監査等委員会	49社	29社	21社	8社	20社	16%	15%	11%	12%	17%
指名委員会（任意のものを含む）	49社	39社	30社	7社	29社	16%	20%	16%	11%	25%
報酬委員会（任意のものを含む）	48社	39社	31社	8社	27社	16%	20%	16%	12%	23%
取締役	93社	71社	73社	24社	50社	31%	36%	38%	36%	42%
監査役、監査委員、監査等委員	71社	53社	50社	20社	36社	23%	27%	26%	30%	31%
取締役会以外は対象としていない	163社	101社	91社	34社	48社	54%	51%	47%	52%	41%
その他	12社	7社	9社	1社	2社	4%	4%	5%	2%	2%
有効回答	304社	200社	192社	66社	118社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑩TSR									
	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上
監査役会、監査委員会、監査等委員会	13社	51社	40社	7社	15社	20%	14%	15%	7%	17%
指名委員会（任意のものを含む）	16社	66社	45社	8社	19社	24%	19%	17%	8%	22%
報酬委員会（任意のものを含む）	16社	64社	45社	7社	21社	24%	18%	17%	7%	24%
取締役	21社	118社	99社	37社	36社	32%	33%	37%	36%	41%
監査役、監査委員、監査等委員	17社	85社	69社	31社	28社	26%	24%	26%	30%	32%
取締役会以外は対象としていない	31社	181社	134社	54社	36社	47%	51%	51%	52%	41%
その他	0社	16社	9社	3社	3社	0%	4%	3%	3%	3%
有効回答	66社	356社	265社	103社	88社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑪独立社外取締役比率						
	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
監査役会、監査委員会、監査等委員会	38社	60社	29社	11%	13%	43%
指名委員会（任意のものを含む）	30社	94社	30社	9%	20%	44%
報酬委員会（任意のものを含む）	28社	96社	29社	8%	21%	43%
取締役	121社	170社	20社	35%	36%	29%
監査役、監査委員、監査等委員	84社	135社	11社	24%	29%	16%
取締役会以外は対象としていない	183社	230社	24社	53%	49%	35%
その他	12社	16社	3社	3%	3%	4%
有効回答	344社	468社	68社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																			
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
⑥その他																												
0%	38社	2社	16社	443社	63%	67%	50%	57%	18社	112社	148社	116社	73社	22社	5社	2社	0社	2社	45%	59%	64%	57%	58%	46%	31%	25%	0%	40%
0%超～10%	13社	0社	12社	199社	22%	0%	38%	26%	10社	54社	53社	54社	31社	12社	5社	5社	0社	0社	25%	28%	23%	27%	25%	25%	31%	63%	0%	0%
10%超～20%	6社	1社	4社	72社	10%	33%	13%	9%	8社	11社	20社	22社	10社	8社	2社	0社	0社	2社	20%	6%	9%	11%	8%	17%	13%	0%	0%	40%
20%超～40%	1社	0社	0社	48社	2%	0%	0%	6%	3社	10社	8社	8社	9社	4社	4社	1社	1社	1社	8%	5%	3%	4%	7%	8%	25%	13%	100%	20%
40%超～60%	2社	0社	0社	7社	3%	0%	0%	1%	1社	2社	1社	2社	2社	1社	0社	0社	0社	0社	3%	1%	0%	1%	2%	2%	0%	0%	0%	0%
60%超～80%	0社	0社	0社	2社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%
80%超～100%	0社	0社	0社	3社	0%	0%	0%	0%	0社	1社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	60社	3社	32社	774社	100%	100%	100%	100%	40社	190社	232社	203社	125社	48社	16社	8社	1社	5社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問7. 新型コロナウイルス感染症を受けて、取締役会の議題として特に重要性が増すと考えるものをお答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
中長期的な経営戦略・ビジネスモデル	46社	3社	31社	714社	74%	75%	89%	84%	35社	167社	205社	201社	110社	47社	17社	6社	1社	4社	80%	81%	82%	87%	83%	87%	81%	75%	50%	67%
事業ポートフォリオ	20社	0社	12社	268社	32%	0%	34%	31%	10社	60社	81社	66社	46社	19社	10社	3社	0社	4社	23%	29%	33%	29%	35%	35%	48%	38%	0%	67%
財務戦略	14社	1社	5社	192社	23%	25%	14%	23%	15社	41社	54社	59社	27社	13社	2社	1社	0社	0社	34%	20%	22%	26%	20%	24%	10%	13%	0%	0%
海外事業戦略	12社	1社	5社	139社	19%	25%	14%	16%	12社	30社	36社	42社	23社	9社	3社	1社	0社	1社	27%	15%	14%	18%	17%	17%	14%	13%	0%	17%
DX（デジタルトランスフォーメーション）	28社	2社	17社	410社	45%	50%	49%	48%	21社	90社	122社	111社	62社	29社	14社	4社	1社	2社	48%	44%	49%	48%	47%	54%	67%	50%	50%	33%
組織内の人材育成や人材戦略	17社	2社	14社	217社	27%	50%	40%	25%	19社	55社	76社	51社	31社	14社	0社	2社	1社	1社	43%	27%	31%	22%	23%	26%	0%	25%	50%	17%
株主などのステークホルダーとの対話促進	4社	0社	1社	30社	6%	0%	3%	4%	0社	8社	8社	13社	1社	2社	2社	0社	0社	1社	0%	4%	3%	6%	1%	4%	10%	0%	0%	17%
サスティナビリティ（環境・社会課題等）	19社	0社	6社	255社	31%	0%	17%	30%	7社	67社	63社	62社	53社	14社	5社	4社	2社	3社	16%	33%	25%	27%	40%	26%	24%	50%	100%	50%
コーポレートガバナンスの強化	10社	2社	2社	111社	16%	50%	6%	13%	1社	40社	34社	29社	15社	2社	3社	0社	0社	1社	2%	20%	14%	13%	11%	4%	14%	0%	0%	17%
組織内のダイバーシティ（多様性）の強化	1社	0社	1社	24社	2%	0%	3%	3%	1社	5社	8社	7社	4社	1社	0社	0社	0社	0社	2%	2%	3%	3%	3%	2%	0%	0%	0%	0%
その他	1社	0社	0社	17社	2%	0%	0%	2%	0社	4社	3社	1社	6社	1社	2社	0社	0社	1社	0%	2%	1%	0%	5%	2%	10%	0%	0%	17%
有効回答	62社	4社	35社	853社	100%	100%	100%	100%	44社	205社	249社	231社	133社	54社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問8. 社外取締役のリーダー的な存在として経営陣との調整や社外取締役間の連携の役割を担う独立社外取締役（例：筆頭社外取締役）を選任しているか、お答えください。（1つ選択）																												
選任している	14社	0社	9社	171社	22%	0%	26%	20%	9社	38社	62社	42社	22社	11社	6社	0社	1社	2社	20%	18%	25%	18%	17%	21%	29%	0%	50%	33%
選任していないが、今後選任する予定がある	4社	0社	2社	38社	6%	0%	6%	4%	2社	9社	9社	15社	4社	0社	4社	0社	1社	0社	5%	4%	4%	6%	3%	0%	19%	0%	50%	0%
選任しておらず、今後も選任する予定はない	43社	3社	22社	626社	67%	75%	63%	73%	33社	148社	174社	171社	105社	41社	11社	7社	0社	4社	75%	72%	69%	74%	79%	77%	52%	100%	0%	67%
社外取締役が1名以下であり、選定する必要がない	3社	1社	2社	18社	5%	25%	6%	2%	0社	11社	7社	3社	2社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	5%	3%	1%	2%	2%	0%	0%	0%	0%
有効回答	64社	4社	35社	853社	100%	100%	100%	100%	44社	206社	252社	231社	133社	53社	21社	7社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
＜取締役会の実効性評価を実施している企業のみ＞ 問9. 取締役会の実効性評価において、（取締役会以外に）どのような会議体・個人を対象に評価を行っているかお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
監査役会、監査委員会、監査等委員会	7社	1社	4社	115社	12%	25%	17%	15%	8社	28社	36社	22社	20社	7社	3社	2社	0社	1社	20%	15%	15%	10%	16%	14%	15%	22%	0%	17%
指名委員会（任意のものを含む）	12社	0社	2社	140社	20%	0%	9%	18%	10社	27社	35社	35社	24社	10社	6社	3社	1社	3社	25%	15%	15%	17%	19%	20%	30%	33%	50%	50%
報酬委員会（任意のものを含む）	13社	0社	2社	138社	22%	0%	9%	17%	10社	26社	34社	34社	24社	11社	6社	4社	1社	3社	25%	14%	14%	16%	19%	22%	30%	44%	50%	50%
取締役	28社	1社	8社	274社	47%	25%	35%	35%	13社	61社	88社	80社	42社	14社	7社	2社	1社	3社	33%	34%	37%	38%	34%	28%	35%	22%	50%	50%
監査役、監査委員、監査等委員	20社	0社	7社	203社	33%	0%	30%	26%	13社	45社	64社	59社	27社	10社	6社	2社	1社	3社	33%	25%	27%	28%	22%	20%	30%	22%	50%	50%
取締役会以外は対象としていない	24社	2社	11社	400社	40%	50%	48%	50%	18社	93社	114社	107社	65社	25社	9社	4社	1社	1社	45%	51%	48%	51%	52%	50%	45%	44%	50%	17%
その他	5社	0社	1社	25社	8%	0%	4%	3%	0社	6社	4社	10社	6社	2社	0社	2社	0社	1社	0%	3%	2%	5%	5%	4%	0%	22%	0%	17%
有効回答	60社	4社	23社	793社	100%	100%	100%	100%	40社	182社	236社	211社	124社	50社	20社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
＜取締役会の実効性評価を実施している企業のみ＞ 問10. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
取締役へのアンケート	807社	92%	522社	242社	43社	91%	92%	96%	734社	73社	93%	82%	210社	597社	95%	91%
監査役へのアンケート	498社	57%	459社	38社	1社	80%	15%	2%	458社	40社	58%	45%	136社	362社	62%	55%
取締役への個別インタビュー	169社	19%	109社	41社	19社	19%	16%	42%	154社	15社	19%	17%	76社	93社	34%	14%
監査役への個別インタビュー	94社	11%	82社	11社	1社	14%	4%	2%	86社	8社	11%	9%	43社	51社	19%	8%
社外役員による集団討議	103社	12%	61社	29社	13社	11%	11%	29%	96社	7社	12%	8%	38社	65社	17%	10%
外部の第三者による評価	142社	16%	96社	27社	19社	17%	10%	42%	136社	6社	17%	7%	56社	86社	25%	13%
わからない	5社	1%	3社	2社	0社	1%	1%	0%	3社	2社	0%	2%	0社	5社	0%	1%
その他	90社	10%	67社	18社	5社	12%	7%	11%	85社	5社	11%	6%	42社	48社	19%	7%
有効回答	880社	100%	573社	262社	45社	100%	100%	100%	791社	89社	100%	100%	221社	659社	100%	100%

＜取締役会の実効性評価を実施している企業のみ＞ 問11. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
取締役会の議題選定・議題数	241社	28%	160社	66社	15社	29%	27%	34%	226社	15社	30%	17%	74社	167社	34%	26%
取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）	416社	49%	273社	119社	24社	49%	48%	55%	379社	37社	50%	43%	107社	309社	50%	49%
取締役会の規模・構成（多様性等）	190社	22%	126社	49社	15社	23%	20%	34%	178社	12社	23%	14%	65社	125社	30%	20%
取締役会の開催頻度・出席率	21社	2%	15社	4社	2社	3%	2%	5%	18社	3社	2%	3%	8社	13社	4%	2%
中長期的な経営戦略に対する議論	474社	56%	310社	137社	27社	56%	55%	61%	431社	43社	57%	49%	141社	333社	65%	53%
社長・CEOや取締役の指名・後継者計画	220社	26%	137社	70社	13社	25%	28%	30%	201社	19社	26%	22%	55社	165社	25%	26%
社長・CEOや取締役の報酬に対する評価	80社	9%	54社	24社	2社	10%	10%	5%	73社	7社	10%	8%	17社	63社	8%	10%
指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携	58社	7%	35社	17社	6社	6%	7%	14%	54社	4社	7%	5%	32社	26社	15%	4%
役員に対するトレーニング	208社	24%	144社	58社	6社	26%	23%	14%	186社	22社	24%	25%	50社	158社	23%	25%
社外取締役へのサポート・情報提供	261社	31%	183社	63社	15社	33%	26%	34%	238社	23社	31%	26%	74社	187社	34%	30%
株主・投資家との関係	85社	10%	56社	25社	4社	10%	10%	9%	78社	7社	10%	8%	24社	61社	11%	10%
監査・内部統制・リスク管理体制	139社	16%	90社	39社	10社	16%	16%	23%	129社	10社	17%	11%	42社	97社	19%	15%
利益相反取引の管理	6社	1%	5社	1社	0社	1%	0%	0%	6社	0社	1%	0%	2社	4社	1%	1%
その他	101社	12%	75社	17社	9社	13%	7%	20%	94社	7社	12%	8%	42社	59社	19%	9%
有効回答	849社	100%	558社	247社	44社	100%	100%	100%	762社	87社	100%	100%	216社	633社	100%	100%

問12. DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する際の取締役会における課題・障害についてお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
DXの推進に関して知見のある取締役がいない	203社	21%	134社	62社	7社	21%	22%	16%	168社	35社	20%	30%	38社	165社	17%	23%
DXに関する自社システムの問題点がどこにあるか取締役会で把握できていない	153社	16%	108社	44社	1社	17%	16%	2%	126社	27社	15%	23%	21社	132社	10%	18%
DXに関する経営戦略の議論が取締役会で不足している	429社	45%	296社	123社	10社	47%	44%	23%	371社	58社	45%	49%	74社	355社	34%	49%
DXの推進に向けた執行側の体制整備・人材確保が進んでいない	421社	44%	273社	131社	17社	43%	47%	39%	359社	62社	43%	53%	75社	346社	34%	47%
特に課題や障害はない	260社	27%	162社	77社	21社	26%	28%	48%	240社	20社	29%	17%	90社	170社	41%	23%
その他	29社	3%	18社	7社	4社	3%	3%	9%	26社	3社	3%	3%	10社	19社	5%	3%
有効回答	951社	100%	630社	277社	44社	100%	100%	100%	833社	118社	100%	100%	220社	731社	100%	100%

問13. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
指名委員会																
法定又は任意を含む委員会を設置している	629社	66%	411社	173社	45社	66%	62%	100%	590社	39社	70%	35%	204社	425社	91%	59%
設置することを検討中・検討する予定	124社	13%	88社	36社	0社	14%	13%	0%	107社	17社	13%	15%	9社	115社	4%	16%
設置を検討していない	195社	21%	127社	68社	0社	20%	25%	0%	140社	55社	17%	50%	12社	183社	5%	25%
有効回答	948社	100%	626社	277社	45社	100%	100%	100%	837社	111社	100%	100%	225社	723社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
＜取締役会の実効性評価を実施している企業のみ＞ 問10. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
取締役へのアンケート	31社	7社	74社	75社	18社	45社	26社	63社	80社	123社	19社	34社	71社	53社	37社	29社	22社	91%	88%	90%	94%	95%	90%	87%	94%	91%	90%	95%	85%	92%	95%	97%	94%	92%
監査役へのアンケート	22社	4社	49社	53社	13社	32社	16社	39社	39社	79社	12社	23社	40社	28社	19社	15社	15社	65%	50%	60%	66%	68%	64%	53%	58%	44%	58%	60%	58%	52%	50%	50%	48%	63%
取締役への個別インタビュー	6社	1社	14社	9社	7社	10社	7社	13社	23社	16社	5社	9社	16社	10社	8社	10社	5社	18%	13%	17%	11%	37%	20%	23%	19%	26%	12%	25%	23%	21%	18%	21%	32%	21%
監査役への個別インタビュー	3社	1社	8社	5社	5社	6社	6社	8社	10社	8社	4社	7社	11社	2社	4社	3社	3社	9%	13%	10%	6%	26%	12%	20%	12%	11%	6%	20%	18%	14%	4%	11%	10%	13%
社外役員による集団討議	4社	0社	8社	13社	2社	3社	3社	12社	13社	12社	3社	3社	10社	3社	6社	6社	2社	12%	0%	10%	16%	11%	6%	10%	18%	15%	9%	15%	8%	13%	5%	16%	19%	8%
外部の第三者による評価	6社	0社	13社	16社	4社	5社	4社	8社	15社	15社	3社	9社	12社	13社	10社	5社	4社	18%	0%	16%	20%	21%	10%	13%	12%	17%	11%	15%	23%	16%	23%	26%	16%	17%
わからない	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	2社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	4%
その他	8社	3社	8社	6社	0社	11社	4社	10社	11社	7社	4社	6社	4社	4社	1社	3社	0社	24%	38%	10%	8%	0%	22%	13%	15%	13%	5%	20%	15%	5%	7%	3%	10%	0%
有効回答	34社	8社	82社	80社	19社	50社	30社	67社	88社	136社	20社	40社	77社	56社	38社	31社	24社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

＜取締役会の実効性評価を実施している企業のみ＞ 問11. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
取締役会の議題選定・議題数	11社	5社	20社	25社	4社	14社	8社	25社	23社	26社	4社	14社	20社	14社	16社	7社	5社	33%	63%	26%	33%	21%	28%	29%	38%	27%	20%	20%	36%	27%	26%	43%	23%	22%
取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）	18社	3社	38社	39社	10社	21社	10社	30社	43社	61社	12社	22社	32社	31社	24社	18社	4社	55%	38%	49%	51%	53%	42%	36%	45%	51%	47%	60%	56%	43%	57%	65%	58%	17%
取締役会の規模・構成（多様性等）	5社	3社	22社	20社	5社	9社	2社	18社	19社	25社	2社	8社	20社	11社	9社	7社	5社	15%	38%	29%	26%	26%	18%	7%	27%	23%	19%	10%	21%	27%	20%	24%	23%	22%
取締役会の開催頻度・出席率	0社	0社	1社	2社	2社	1社	0社	3社	4社	5社	1社	0社	0社	0社	0社	2社	0社	0%	0%	1%	3%	11%	2%	0%	5%	5%	4%	5%	0%	0%	0%	0%	6%	0%
中長期的な経営戦略に対する議論	23社	6社	36社	52社	10社	29社	16社	37社	46社	65社	10社	23社	43社	31社	18社	16社	13社	70%	75%	47%	68%	53%	58%	57%	56%	55%	50%	50%	59%	57%	57%	49%	52%	57%
社長・CEOや取締役の指名・後継者計画	9社	2社	17社	24社	5社	12社	3社	24社	19社	33社	2社	6社	23社	23社	5社	6社	7社	27%	25%	22%	32%	26%	24%	11%	36%	23%	26%	10%	15%	31%	43%	14%	19%	30%
社長・CEOや取締役の報酬に対する評価	2社	1社	6社	8社	0社	3社	0社	5社	8社	21社	1社	6社	5社	7社	2社	2社	3社	6%	13%	8%	11%	0%	6%	0%	8%	10%	16%	5%	15%	7%	13%	5%	6%	13%
指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携	1社	2社	7社	5社	1社	5社	1社	4社	9社	9社	1社	1社	2社	5社	2社	3社	0社	3%	25%	9%	7%	5%	10%	4%	6%	11%	7%	5%	3%	3%	9%	5%	10%	0%
役員に対するトレーニング	7社	0社	28社	20社	8社	10社	2社	22社	16社	30社	2社	7社	19社	13社	13社	6社	5社	21%	0%	36%	26%	42%	20%	7%	33%	19%	23%	10%	18%	25%	24%	35%	19%	22%
社外取締役へのサポート・情報提供	15社	2社	27社	25社	10社	16社	8社	21社	26社	30社	7社	15社	18社	19社	9社	7社	6社	45%	25%	35%	33%	53%	32%	29%	32%	31%	23%	35%	38%	24%	35%	24%	23%	26%
株主・投資家との関係	4社	1社	11社	6社	3社	3社	3社	12社	5社	11社	0社	0社	9社	5社	6社	5社	1社	12%	13%	14%	8%	16%	6%	11%	18%	6%	9%	0%	0%	12%	9%	16%	16%	4%
監査・内部統制・リスク管理体制	8社	0社	14社	18社	5社	5社	3社	11社	16社	23社	3社	1社	11社	11社	1社	2社	7社	24%	0%	18%	24%	26%	10%	11%	17%	19%	18%	15%	3%	15%	20%	3%	6%	30%
利益相反取引の管理	0社	0社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	1社	0%	0%	1%	0%	5%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	4%
その他	3社	2社	6社	8社	1社	9社	4社	4社	18社	11社	3社	5社	11社	5社	5社	4社	2社	9%	25%	8%	11%	5%	18%	14%	6%	21%	9%	15%	13%	15%	9%	14%	13%	9%
有効回答	33社	8社	77社	76社	19社	50社	28社	66社	84社	129社	20社	39社	75社	54社	37社	31社	23社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問12. DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する際の取締役会における課題・障害についてお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
DXの推進に関して知見のある取締役がいない	12社	0社	26社	23社	3社	12社	8社	19社	15社	22社	1社	7社	22社	13社	5社	7社	8社	29%	0%	28%	27%	15%	25%	26%	28%	17%	14%	5%	17%	25%	22%	13%	21%	32%
DXに関する自社システムの問題点がどこにあるか取締役会で把握できていない	6社	1社	17社	21社	4社	11社	6社	13社	16社	16社	2社	6社	14社	11社	2社	2社	5社	14%	14%	18%	25%	20%	23%	19%	19%	18%	10%	10%	15%	16%	19%	5%	6%	20%
DXに関する経営戦略の議論が取締役会で不足している	22社	2社	42社	44社	8社	21社	14社	37社	46社	58社	8社	20社	46社	31社	13社	8社	9社	52%	29%	45%	52%	40%	44%	45%	54%	51%	36%	40%	49%	52%	53%	33%	24%	36%
DXの推進に向けた執行側の体制整備・人材確保が進んでいない	20社	0社	43社	41社	7社	25社	17社	35社	40社	60社	6社	19社	39社	24社	18社	13社	14社	48%	0%	46%	49%	35%	52%	55%	51%	44%	37%	30%	46%	44%	41%	46%	39%	56%
特に課題や障害はない	11社	4社	23社	14社	6社	14社	9社	11社	23社	65社	11社	11社	18社	13社	11社	12社	4社	26%	57%	24%	17%	30%	29%	29%	16%	26%	40%	55%	27%	20%	22%	28%	36%	16%
その他	1社	0社	0社	3社	1社	1社	1社	3社	7社	1社	0社	0社	4社	3社	1社	3社	0社	2%	0%	0%	4%	5%	2%	3%	4%	8%	1%	0%	0%	5%	5%	3%	9%	0%
有効回答	42社	7社	94社	84社	20社	48社	31社	69社	90社	161社	20社	41社	88社	59社	39社	33社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問13. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
指名委員会																																	
法定又は任意を含む委員会を設置している	24社	7社	59社	52社	19社	41社	22社	51社	65社	82社	19社	29社	51社	35社	36社	25社	12社	59%	88%	62%	62%	90%	84%	73%	76%	71%	51%	95%	69%	59%	60%	95%	76%	50%
設置することを検討中・検討する予定	5社	0社	14社	12社	0社	5社	3社	7社	9社	29社	1社	8社	11社	12社	2社	1社	5社	12%	0%	15%	14%	0%	10%	10%	10%	10%	18%	5%	19%	13%	21%	5%	3%	21%
設置を検討していない	12社	1社	22社	20社	2社	3社	5社	9社	17社	50社	0社	5社	24社	11社	0社	7社	7社	29%	13%	23%	24%	10%	6%	17%	13%	19%	31%	0%	12%	28%	19%	0%	21%	29%
有効回答	41社	8社	95社	84社	21社	49社	30社	67社	91社	161社	20社	42社	86社	58社	38社	33社	24社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
＜取締役会の実効性評価を実施している企業のみ＞ 問10. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
取締役へのアンケート	355社	101社	204社	57社	87社	90%	93%	92%	93%	96%	262社	246社	161社	138社	89%	92%	94%	95%	220社	110社	175社	94社	208社	91%	91%	94%	92%	92%
監査役へのアンケート	219社	61社	123社	40社	54社	56%	56%	55%	66%	59%	165社	150社	102社	81社	56%	56%	59%	56%	133社	75社	98社	53社	139社	55%	62%	52%	52%	61%
取締役への個別インタビュー	52社	18社	43社	16社	40社	13%	17%	19%	26%	44%	51社	37社	39社	42社	17%	14%	23%	29%	39社	16社	39社	20社	55社	16%	13%	21%	20%	24%
監査役への個別インタビュー	30社	11社	20社	8社	24社	8%	10%	9%	13%	26%	28社	22社	25社	19社	9%	8%	15%	13%	20社	10社	24社	8社	32社	8%	8%	13%	8%	14%
社外役員による集団討議	36社	11社	26社	8社	22社	9%	10%	12%	13%	24%	31社	26社	25社	21社	10%	10%	15%	14%	32社	14社	19社	12社	26社	13%	12%	10%	12%	11%
外部の第三者による評価	39社	17社	46社	14社	26社	10%	16%	21%	23%	29%	30社	43社	34社	35社	10%	16%	20%	24%	35社	16社	24社	15社	52社	14%	13%	13%	15%	23%
わからない	4社	1社	0社	0社	0社	1%	1%	0%	0%	0%	2社	3社	0社	0社	1%	1%	0%	0%	2社	1社	1社	0社	1社	1%	1%	1%	0%	0%
その他	23社	5社	31社	11社	20社	6%	5%	14%	18%	22%	14社	23社	28社	25社	5%	9%	16%	17%	20社	14社	17社	14社	25社	8%	12%	9%	14%	11%
有効回答	394社	109社	222社	61社	91社	100%	100%	100%	100%	100%	296社	267社	172社	145社	100%	100%	100%	100%	243社	121社	187社	102社	227社	100%	100%	100%	100%	100%
＜取締役会の実効性評価を実施している企業のみ＞ 問11. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
取締役会の議題選定・議題数	96社	25社	71社	19社	29社	25%	23%	33%	32%	33%	70社	66社	61社	44社	25%	25%	36%	31%	85社	32社	53社	20社	51社	35%	27%	30%	21%	24%
取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）	177社	52社	110社	35社	41社	47%	49%	51%	59%	47%	125社	127社	95社	69社	45%	49%	57%	49%	121社	55社	87社	52社	101社	50%	47%	49%	54%	47%
取締役会の規模・構成（多様性等）	57社	27社	61社	20社	24社	15%	25%	28%	34%	27%	44社	66社	42社	38社	16%	25%	25%	27%	57社	19社	47社	25社	42社	24%	16%	26%	26%	19%
取締役会の開催頻度・出席率	7社	3社	4社	2社	4社	2%	3%	2%	3%	5%	5社	4社	5社	7社	2%	2%	3%	5%	4社	2社	4社	3社	8社	2%	2%	2%	3%	4%
中長期的な経営戦略に対する議論	199社	54社	123社	39社	57社	53%	50%	57%	66%	65%	148社	136社	99社	91社	53%	52%	59%	65%	143社	64社	99社	49社	119社	60%	54%	56%	51%	55%
社長・CEOや取締役の指名・後継者計画	102社	33社	51社	16社	18社	27%	31%	24%	27%	20%	82社	60社	41社	37社	29%	23%	24%	26%	56社	26社	54社	27社	57社	23%	22%	30%	28%	26%
社長・CEOや取締役の報酬に対する評価	43社	14社	13社	7社	3社	11%	13%	6%	12%	3%	35社	19社	15社	11社	13%	7%	9%	8%	25社	13社	11社	13社	18社	10%	11%	6%	13%	8%
指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携	11社	7社	16社	9社	15社	3%	7%	7%	15%	17%	8社	17社	11社	22社	3%	7%	7%	16%	14社	5社	10社	11社	18社	6%	4%	6%	11%	8%
役員に対するトレーニング	104社	23社	54社	12社	15社	28%	21%	25%	20%	17%	75社	69社	39社	25社	27%	26%	23%	18%	55社	27社	48社	22社	56社	23%	23%	27%	23%	26%
社外取締役へのサポート・情報提供	104社	30社	67社	24社	35社	28%	28%	31%	41%	40%	80社	81社	59社	41社	29%	31%	35%	29%	68社	39社	54社	31社	69社	28%	33%	30%	32%	32%
株主・投資家との関係	35社	11社	20社	8社	11社	9%	10%	9%	14%	13%	22社	31社	14社	18社	8%	12%	8%	13%	29社	12社	14社	12社	18社	12%	10%	8%	12%	8%
監査・内部統制・リスク管理体制	46社	21社	38社	10社	24社	12%	20%	18%	17%	27%	38社	41社	30社	30社	14%	16%	18%	21%	34社	19社	27社	15社	44社	14%	16%	15%	15%	20%
利益相反取引の管理	3社	1社	1社	0社	1社	1%	1%	0%	0%	1%	2社	2社	1社	1社	1%	1%	1%	1%	1社	1社	0社	0社	4社	0%	1%	0%	0%	2%
その他	32社	13社	27社	9社	20社	8%	12%	13%	15%	23%	17社	25社	34社	25社	6%	10%	20%	18%	23社	17社	23社	9社	29社	10%	14%	13%	9%	13%
有効回答	377社	107社	215社	59社	88社	100%	100%	100%	100%	100%	280社	261社	168社	140社	100%	100%	100%	100%	240社	118社	178社	97社	216社	100%	100%	100%	100%	100%
問12. DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する際の取締役会における課題・障害についてお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
DXの推進に関して知見のある取締役がいない	110社	29社	40社	7社	17社	24%	24%	18%	11%	19%	89社	59社	30社	25社	25%	21%	17%	17%	61社	26社	50社	18社	47社	24%	20%	25%	17%	19%
DXに関する自社システムの問題点がどこにあるか取締役会で把握できていない	87社	23社	28社	9社	6社	19%	19%	12%	15%	7%	73社	44社	21社	15社	21%	16%	12%	10%	46社	21社	42社	10社	34社	18%	16%	21%	10%	14%
DXに関する経営戦略の議論が取締役会で不足している	223社	54社	103社	26社	23社	49%	45%	46%	42%	26%	181社	128社	76社	44社	51%	47%	44%	30%	125社	60社	99社	45社	98社	48%	46%	49%	44%	39%
DXの推進に向けた執行側の体制整備・人材確保が進んでいない	230社	56社	90社	20社	24社	51%	47%	40%	32%	27%	175社	127社	65社	54社	49%	46%	38%	36%	126社	63社	85社	47社	100社	49%	48%	42%	46%	40%
特に課題や障害はない	89社	29社	67社	29社	44社	20%	24%	30%	47%	49%	69社	75社	54社	62社	19%	27%	31%	42%	63社	25社	53社	25社	92社	24%	19%	26%	24%	37%
その他	6社	5社	12社	2社	4社	1%	4%	5%	3%	4%	4社	8社	4社	13社	1%	3%	2%	9%	4社	4社	2社	10社	9社	2%	3%	1%	10%	4%
有効回答	453社	119社	225社	62社	89社	100%	100%	100%	100%	100%	356社	275社	172社	148社	100%	100%	100%	100%	259社	131社	203社	103社	251社	100%	100%	100%	100%	100%
問13. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
指名委員会																												
法定又は任意を含む委員会を設置している	222社	80社	186社	53社	86社	50%	67%	82%	85%	93%	163社	198社	142社	126社	47%	72%	83%	84%	165社	77社	143社	76社	167社	64%	58%	71%	72%	68%
設置することを検討中・検討する予定	79社	18社	20社	4社	3社	18%	15%	9%	6%	3%	68社	33社	12社	11社	19%	12%	7%	7%	33社	19社	18社	14社	37社	13%	14%	9%	13%	15%
設置を検討していない	142社	22社	22社	5社	3社	32%	18%	10%	8%	3%	119社	45社	18社	13社	34%	16%	10%	9%	59社	36社	41社	16社	43社	23%	27%	20%	15%	17%
有効回答	443社	120社	228社	62社	92社	100%	100%	100%	100%	100%	350社	276社	172社	150社	100%	100%	100%	100%	257社	132社	202社	106社	247社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA										⑩TSR										⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
＜取締役会の実効性評価を実施している企業のみ＞ 問10. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																										
取締役へのアンケート	274社	187社	176社	62社	108社	90%	93%	92%	95%	92%	58社	328社	245社	92社	82社	88%	92%	92%	89%	93%	306社	438社	63社	89%	93%	93%
監査役へのアンケート	163社	127社	98社	36社	74社	54%	63%	51%	55%	63%	34社	200社	149社	57社	57社	52%	56%	56%	55%	65%	209社	270社	19社	61%	58%	28%
取締役への個別インタビュー	53社	45社	31社	9社	31社	17%	22%	16%	14%	26%	13社	70社	45社	21社	20社	20%	20%	17%	20%	23%	44社	105社	20社	13%	22%	29%
監査役への個別インタビュー	23社	28社	19社	3社	21社	8%	14%	10%	5%	18%	5社	43社	22社	13社	11社	8%	12%	8%	13%	13%	26社	62社	6社	8%	13%	9%
社外役員による集団討議	37社	24社	16社	11社	15社	12%	12%	8%	17%	13%	10社	41社	32社	8社	12社	15%	12%	12%	8%	14%	37社	51社	15社	11%	11%	22%
外部の第三者による評価	57社	21社	27社	9社	28社	19%	10%	14%	14%	24%	14社	53社	37社	16社	22社	21%	15%	14%	16%	25%	31社	88社	23社	9%	19%	34%
わからない	3社	0社	1社	0社	1社	1%	0%	1%	0%	1%	1社	2社	1社	0社	1社	2%	1%	0%	0%	1%	3社	2社	0社	1%	0%	0%
その他	22社	29社	21社	10社	8社	7%	14%	11%	15%	7%	7社	36社	29社	12社	6社	11%	10%	11%	12%	7%	25社	63社	2社	7%	13%	3%
有効回答	304社	201社	192社	65社	118社	100%	100%	100%	100%	100%	66社	355社	266社	103社	88社	100%	100%	100%	100%	100%	343社	469社	68社	100%	100%	100%
＜取締役会の実効性評価を実施している企業のみ＞ 問11. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。(複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																										
取締役会の議題選定・議題数	101社	63社	42社	10社	25社	34%	33%	23%	16%	23%	23社	106社	72社	23社	17社	36%	30%	28%	23%	21%	86社	138社	17社	26%	30%	25%
取締役会の運営(スケジュール、資料、議題数など)	153社	94社	92社	25社	52社	51%	49%	50%	40%	48%	32社	181社	118社	48社	36社	50%	52%	46%	49%	44%	146社	232社	38社	45%	51%	57%
取締役会の規模・構成(多様性等)	56社	54社	51社	11社	18社	19%	28%	28%	17%	17%	14社	79社	64社	21社	12社	22%	23%	25%	21%	15%	80社	92社	18社	25%	20%	27%
取締役会の開催頻度・出席率	6社	2社	5社	2社	6社	2%	1%	3%	3%	6%	0社	8社	9社	2社	2社	0%	2%	4%	2%	2%	5社	13社	3社	2%	3%	4%
中長期的な経営戦略に対する議論	170社	119社	99社	32社	54社	57%	62%	54%	51%	50%	38社	209社	135社	55社	35社	59%	60%	53%	56%	43%	171社	262社	41社	52%	57%	61%
社長・CEOや取締役の指名・後継者計画	61社	49社	50社	21社	39社	20%	25%	27%	33%	36%	13社	86社	68社	25社	27社	20%	25%	27%	26%	33%	84社	112社	24社	26%	25%	36%
社長・CEOや取締役の報酬に対する評価	30社	15社	13社	6社	16社	10%	8%	7%	10%	15%	7社	35社	20社	8社	9社	11%	10%	8%	8%	11%	41社	33社	6社	13%	7%	9%
指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携	13社	12社	15社	4社	14社	4%	6%	8%	6%	13%	2社	23社	17社	7社	9社	3%	7%	7%	7%	11%	12社	40社	6社	4%	9%	9%
役員に対するトレーニング	62社	43社	51社	19社	33社	21%	22%	28%	30%	30%	18社	79社	60社	26社	24社	28%	23%	24%	27%	29%	93社	104社	11社	29%	23%	16%
社外取締役へのサポート・情報提供	88社	66社	56社	22社	29社	29%	34%	30%	35%	27%	18社	113社	79社	32社	18社	28%	32%	31%	33%	22%	99社	141社	21社	30%	31%	31%
株主・投資家との関係	32社	19社	17社	8社	9社	11%	10%	9%	13%	8%	9社	43社	20社	7社	6社	14%	12%	8%	7%	7%	27社	51社	7社	8%	11%	10%
監査・内部統制・リスク管理体制	39社	39社	29社	12社	20社	13%	20%	16%	19%	18%	8社	53社	38社	19社	20社	13%	15%	15%	19%	24%	41社	84社	14社	13%	18%	21%
利益相反取引の管理	0社	2社	1社	1社	2社	0%	1%	1%	2%	2%	0社	3社	1社	0社	2社	0%	1%	0%	0%	2%	3社	3社	0社	1%	1%	0%
その他	36社	31社	14社	10社	10社	12%	16%	8%	16%	9%	11社	38社	33社	13社	6社	17%	11%	13%	13%	7%	34社	59社	8社	10%	13%	12%
有効回答	299社	193社	185社	63社	109社	100%	100%	100%	100%	100%	64社	349社	254社	98社	82社	100%	100%	100%	100%	100%	326社	456社	67社	100%	100%	100%
問12. DX(デジタルトランスフォーメーション)を推進する際の取締役会における課題・障害についてお答えください。(複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																										
DXの推進に関して知見のある取締役がいない	70社	47社	48社	15社	22社	21%	22%	24%	21%	16%	14社	90社	62社	18社	17社	19%	24%	21%	17%	17%	85社	107社	11社	22%	21%	16%
DXに関する自社システムの問題点がどこにあるか取締役会で把握できていない	61社	38社	27社	11社	16社	19%	18%	13%	15%	12%	9社	68社	43社	19社	13社	12%	18%	15%	18%	13%	78社	72社	3社	20%	14%	4%
DXに関する経営戦略の議論が取締役会で不足している	153社	93社	100社	32社	49社	47%	44%	49%	45%	36%	29社	171社	133社	46社	46社	39%	46%	46%	43%	46%	201社	213社	15社	52%	43%	22%
DXの推進に向けた執行側の体制整備・人材確保が進んでいない	151社	94社	91社	37社	48社	46%	45%	45%	52%	36%	32社	172社	134社	44社	38社	43%	46%	46%	42%	38%	175社	224社	22社	45%	45%	32%
特に課題や障害はない	87社	46社	48社	19社	58社	27%	22%	24%	27%	43%	24社	98社	67社	32社	36社	32%	26%	23%	30%	36%	85社	141社	34社	22%	28%	50%
その他	7社	6社	8社	4社	4社	2%	3%	4%	6%	3%	4社	9社	11社	1社	4社	5%	2%	4%	1%	4%	7社	18社	4社	2%	4%	6%
有効回答	328社	210社	203社	71社	135社	100%	100%	100%	100%	100%	75社	370社	292社	106社	101社	100%	100%	100%	100%	100%	385社	498社	68社	100%	100%	100%
問13. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。(それぞれ1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																										
指名委員会																										
法定又は任意を含む委員会を設置している	208社	152社	139社	50社	79社	64%	72%	68%	71%	59%	49社	261社	190社	62社	66社	69%	70%	66%	58%	65%	190社	382社	57社	50%	77%	79%
設置することを検討中・検討する予定	41社	19社	28社	7社	26社	13%	9%	14%	10%	19%	7社	36社	38社	25社	14社	10%	10%	13%	23%	14%	69社	48社	7社	18%	10%	10%
設置を検討していない	75社	41社	36社	13社	30社	23%	19%	18%	19%	22%	15社	76社	61社	20社	22社	21%	20%	21%	19%	22%	120社	67社	8社	32%	13%	11%
有効回答	324社	212社	203社	70社	135社	100%	100%	100%	100%	100%	71社	373社	289社	107社	102社	100%	100%	100%	100%	100%	379社	497社	72社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																			
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
＜取締役会の実効性評価を実施している企業のみ＞ 問10. 取締役会の実効性評価の手法についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
取締役へのアンケート	56社	3社	18社	730社	92%	100%	78%	92%	37社	162社	213社	199社	114社	47社	19社	8社	2社	6社	93%	89%	90%	94%	92%	96%	95%	89%	100%	100%
監査役へのアンケート	41社	1社	8社	448社	67%	33%	35%	56%	24社	96社	132社	121社	78社	27社	9社	6社	2社	3社	60%	53%	56%	57%	63%	55%	45%	67%	100%	50%
取締役への個別インタビュー	12社	0社	4社	153社	20%	0%	17%	19%	17社	19社	43社	39社	23社	15社	7社	1社	2社	3社	43%	10%	18%	18%	19%	31%	35%	11%	100%	50%
監査役への個別インタビュー	9社	0社	1社	84社	15%	0%	4%	11%	8社	11社	30社	21社	11社	4社	4社	0社	2社	3社	20%	6%	13%	10%	9%	8%	20%	0%	100%	50%
社外役員による集団討議	6社	0社	3社	94社	10%	0%	13%	12%	8社	18社	22社	29社	14社	5社	4社	2社	0社	1社	20%	10%	9%	14%	11%	10%	20%	22%	0%	17%
外部の第三者による評価	14社	0社	5社	123社	23%	0%	22%	16%	7社	20社	39社	33社	24社	11社	3社	1社	2社	2社	18%	11%	17%	16%	19%	22%	15%	11%	100%	33%
わからない	0社	0社	1社	4社	0%	0%	4%	1%	0社	1社	3社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
その他	7社	0社	1社	82社	11%	0%	4%	10%	0社	16社	19社	19社	19社	9社	4社	2社	0社	2社	0%	9%	8%	9%	15%	18%	20%	22%	0%	33%
有効回答	61社	3社	23社	793社	100%	100%	100%	100%	40社	182社	236社	212社	124社	49社	20社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
＜取締役会の実効性評価を実施している企業のみ＞ 問11. 取締役会の実効性評価を実施した結果、課題が見つかった項目についてお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
取締役会の議題選定・議題数	9社	1社	3社	228社	15%	33%	14%	30%	12社	32社	54社	78社	37社	15社	9社	4社	0社	0社	31%	18%	24%	39%	30%	31%	47%	44%	0%	0%
取締役会の運営（スケジュール、資料、議題数など）	31社	1社	8社	376社	51%	33%	38%	49%	17社	79社	107社	103社	69社	21社	11社	7社	0社	2社	44%	46%	47%	51%	56%	44%	58%	78%	0%	33%
取締役会の規模・構成（多様性等）	21社	0社	1社	168社	34%	0%	5%	22%	7社	34社	47社	52社	27社	12社	7社	2社	1社	1社	18%	20%	21%	26%	22%	25%	37%	22%	50%	17%
取締役会の開催頻度・出席率	0社	0社	1社	20社	0%	0%	5%	3%	1社	6社	6社	5社	2社	1社	0社	0社	0社	0社	3%	3%	3%	2%	2%	2%	0%	0%	0%	0%
中長期的な経営戦略に対する議論	29社	1社	10社	434社	48%	33%	48%	57%	18社	83社	130社	112社	72社	37社	10社	5社	2社	5社	46%	48%	57%	55%	59%	77%	53%	56%	100%	83%
社長・CEOや取締役の指名・後継者計画	13社	1社	6社	200社	21%	33%	29%	26%	11社	47社	58社	51社	29社	14社	6社	2社	0社	2社	28%	27%	25%	25%	24%	29%	32%	22%	0%	33%
社長・CEOや取締役の報酬に対する評価	6社	0社	2社	72社	10%	0%	10%	9%	5社	12社	26社	23社	8社	3社	2社	0社	0社	1社	13%	7%	11%	11%	7%	6%	11%	0%	0%	17%
指名委員会、報酬委員会、監査委員会等との連携	1社	0社	1社	56社	2%	0%	5%	7%	2社	8社	16社	14社	8社	5社	3社	1社	1社	0社	5%	5%	7%	7%	7%	10%	16%	11%	50%	0%
役員に対するトレーニング	18社	1社	2社	187社	30%	33%	10%	24%	15社	55社	51社	40社	27社	12社	6社	1社	1社	0社	38%	32%	22%	20%	22%	25%	32%	11%	50%	0%
社外取締役へのサポート・情報提供	24社	0社	3社	234社	39%	0%	14%	31%	11社	51社	62社	56社	49社	18社	6社	5社	1社	2社	28%	29%	27%	28%	40%	38%	32%	56%	50%	33%
株主・投資家との関係	8社	0社	0社	77社	13%	0%	0%	10%	4社	11社	22社	25社	14社	4社	2社	1社	1社	1社	10%	6%	10%	12%	11%	8%	11%	11%	50%	17%
監査・内部統制・リスク管理体制	9社	0社	5社	125社	15%	0%	24%	16%	8社	28社	33社	32社	20社	10社	6社	1社	1社	0社	21%	16%	14%	16%	16%	21%	32%	11%	50%	0%
利益相反取引の管理	3社	0社	0社	3社	5%	0%	0%	0%	1社	3社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	3%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
その他	3社	0社	1社	97社	5%	0%	5%	13%	5社	16社	23社	23社	21社	7社	2社	2社	0社	2社	13%	9%	10%	11%	17%	15%	11%	22%	0%	33%
有効回答	61社	3社	21社	764社	100%	100%	100%	100%	39社	173社	228社	202社	123社	48社	19社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問12. DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する際の取締役会における課題・障害についてお答えください。（複数回答可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
DXの推進に関して知見のある取締役がいない	17社	1社	9社	176社	27%	25%	25%	21%	5社	40社	72社	47社	25社	8社	3社	1社	0社	2社	12%	19%	29%	21%	19%	15%	14%	13%	0%	33%
DXに関する自社システムの問題点がどこにあるか取締役会で把握できていない	15社	0社	7社	131社	24%	0%	19%	15%	7社	31社	35社	47社	22社	8社	1社	0社	1社	1社	17%	15%	14%	21%	17%	15%	5%	0%	50%	17%
DXに関する経営戦略の議論が取締役会で不足している	27社	1社	16社	385社	43%	25%	44%	45%	13社	102社	102社	111社	61社	29社	8社	1社	1社	1社	31%	49%	41%	49%	46%	54%	38%	13%	50%	17%
DXの推進に向けた執行側の体制整備・人材確保が進んでいない	30社	1社	17社	373社	48%	25%	47%	44%	15社	97社	129社	100社	50社	20社	6社	4社	0社	0社	36%	47%	51%	44%	38%	37%	29%	50%	0%	0%
特に課題や障害はない	16社	1社	9社	234社	25%	25%	25%	28%	13社	52社	56社	71社	38社	16社	7社	3社	1社	2社	31%	25%	22%	31%	29%	30%	33%	38%	50%	33%
その他	2社	0社	2社	25社	3%	0%	6%	3%	2社	3社	7社	5社	6社	3社	1社	1社	0社	1社	5%	1%	3%	2%	5%	6%	5%	13%	0%	17%
有効回答	63社	4社	36社	848社	100%	100%	100%	100%	42社	207社	251社	226社	133社	54社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問13. 指名委員会や報酬委員会などの諮問委員会の設置方針についてお答えください。（それぞれ1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
指名委員会																												
法定又は任意を含む委員会を設置している	44社	1社	12社	572社	70%	33%	35%	67%	28社	107社	161社	160社	102社	39社	16社	8社	2社	5社	64%	54%	64%	70%	76%	76%	76%	100%	100%	83%
設置することを検討中・検討する予定	2社	0社	10社	112社	3%	0%	29%	13%	7社	31社	38社	31社	9社	4社	3社	0社	0社	1社	16%	16%	15%	14%	7%	8%	14%	0%	0%	17%
設置を検討していない	17社	2社	12社	164社	27%	67%	35%	19%	9社	62社	53社	38社	23社	8社	2社	0社	0社	0社	20%	31%	21%	17%	17%	16%	10%	0%	0%	0%
有効回答	63社	3社	34社	848社	100%	100%	100%	100%	44社	200社	252社	229社	134社	51社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
報酬委員会																
法定又は任意を含む委員会を設置している	658社	69%	433社	180社	45社	69%	65%	100%	618社	40社	74%	36%	208社	450社	92%	62%
設置することを検討中・検討する予定	130社	14%	91社	39社	0社	15%	14%	0%	109社	21社	13%	19%	7社	123社	3%	17%
設置を検討していない	162社	17%	103社	59社	0社	16%	21%	0%	112社	50社	13%	45%	10社	152社	4%	21%
有効回答	950社	100%	627社	278社	45社	100%	100%	100%	839社	111社	100%	100%	225社	725社	100%	100%
リスク管理委員会に相当するもの																
法定又は任意を含む委員会を設置している	622社	70%	395社	190社	37社	68%	72%	86%	559社	63社	72%	57%	156社	466社	75%	68%
設置することを検討中・検討する予定	35社	4%	24社	10社	1社	4%	4%	2%	30社	5社	4%	5%	6社	29社	3%	4%
設置を検討していない	234社	26%	166社	63社	5社	28%	24%	12%	191社	43社	24%	39%	45社	189社	22%	28%
有効回答	891社	100%	585社	263社	43社	100%	100%	100%	780社	111社	100%	100%	207社	684社	100%	100%
投資委員会に相当するもの																
法定又は任意を含む委員会を設置している	243社	29%	151社	70社	22社	27%	29%	56%	234社	9社	31%	9%	87社	156社	45%	24%
設置することを検討中・検討する予定	43社	5%	29社	13社	1社	5%	5%	3%	40社	3社	5%	3%	10社	33社	5%	5%
設置を検討していない	564社	66%	386社	162社	16社	68%	66%	41%	472社	92社	63%	88%	98社	466社	50%	71%
有効回答	850社	100%	566社	245社	39社	100%	100%	100%	746社	104社	100%	100%	195社	655社	100%	100%
サスティナビリティ委員会に相当するもの																
法定又は任意を含む委員会を設置している	219社	26%	137社	58社	24社	24%	24%	65%	209社	10社	28%	10%	100社	119社	50%	18%
設置することを検討中・検討する予定	114社	13%	84社	28社	2社	15%	12%	5%	101社	13社	14%	13%	24社	90社	12%	14%
設置を検討していない	515社	61%	348社	156社	11社	61%	64%	30%	436社	79社	58%	77%	75社	440社	38%	68%
有効回答	848社	100%	569社	242社	37社	100%	100%	100%	746社	102社	100%	100%	199社	649社	100%	100%
その他																
法定又は任意を含む委員会を設置している	69社	8%	44社	17社	8社	8%	7%	21%	67社	2社	9%	2%	30社	39社	15%	6%
設置することを検討中・検討する予定	6社	1%	5社	1社	0社	1%	0%	0%	6社	0社	1%	0%	1社	5社	1%	1%
設置を検討していない	764社	91%	513社	221社	30社	91%	92%	79%	666社	98社	90%	98%	164社	600社	84%	93%
有効回答	839社	100%	562社	239社	38社	100%	100%	100%	739社	100社	100%	100%	195社	644社	100%	100%
＜指名委員会または報酬委員会（※任意の委員会を含む）を設置している企業のみ＞ 問14. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。（昨年度の実績）																
指名委員会																
年0回	17社	3%	10社	6社	1社	2%	4%	2%	14社	3社	2%	8%	1社	16社	0%	4%
年1回	120社	19%	83社	37社	0社	21%	22%	0%	109社	11社	19%	28%	33社	87社	16%	21%
年2回	137社	22%	96社	38社	3社	24%	22%	7%	124社	13社	21%	33%	33社	104社	16%	25%
年3回	91社	15%	62社	26社	3社	15%	15%	7%	86社	5社	15%	13%	31社	60社	15%	14%
年4回	81社	13%	58社	22社	1社	14%	13%	2%	79社	2社	14%	5%	33社	48社	16%	12%
年5～10回	145社	24%	85社	35社	25社	21%	21%	56%	141社	4社	24%	10%	59社	86社	29%	21%
年11回以上	25社	4%	7社	6社	12社	2%	4%	27%	24社	1社	4%	3%	11社	14社	5%	3%
有効回答	616社	100%	401社	170社	45社	100%	100%	100%	577社	39社	100%	100%	201社	415社	100%	100%
報酬委員会																
年0回	16社	2%	11社	4社	1社	3%	2%	2%	14社	2社	2%	5%	2社	14社	1%	3%
年1回	121社	19%	81社	40社	0社	19%	23%	0%	110社	11社	18%	28%	25社	96社	12%	22%
年2回	152社	24%	109社	41社	2社	26%	23%	4%	140社	12社	23%	30%	45社	107社	22%	24%
年3回	101社	16%	70社	28社	3社	17%	16%	7%	93社	8社	15%	20%	40社	61社	20%	14%
年4回	85社	13%	61社	19社	5社	14%	11%	11%	83社	2社	14%	5%	29社	56社	14%	13%
年5～10回	144社	22%	82社	38社	24社	19%	22%	53%	139社	5社	23%	13%	55社	89社	27%	20%
年11回以上	22社	3%	7社	5社	10社	2%	3%	22%	22社	0社	4%	0%	8社	14社	4%	3%
有効回答	641社	100%	421社	175社	45社	100%	100%	100%	601社	40社	100%	100%	204社	437社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
報酬委員会																																	
法定又は任意を含む委員会を設置している	24社	7社	61社	54社	19社	41社	23社	52社	70社	90社	20社	29社	55社	38社	36社	26社	13社	59%	88%	64%	64%	90%	84%	77%	78%	77%	56%	100%	69%	64%	64%	95%	79%	52%
設置することを検討中・検討する予定	7社	1社	14社	12社	0社	5社	2社	8社	11社	31社	0社	8社	11社	11社	2社	1社	6社	17%	13%	15%	14%	0%	10%	7%	12%	12%	19%	0%	19%	13%	19%	5%	3%	24%
設置を検討していない	10社	0社	20社	18社	2社	3社	5社	7社	10社	40社	0社	5社	20社	10社	0社	6社	6社	24%	0%	21%	21%	10%	6%	17%	10%	11%	25%	0%	12%	23%	17%	0%	18%	24%
有効回答	41社	8社	95社	84社	21社	49社	30社	67社	91社	161社	20社	42社	86社	59社	38社	33社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
リスク管理委員会に相当するもの																																	
法定又は任意を含む委員会を設置している	23社	3社	62社	61社	12社	31社	21社	46社	66社	96社	11社	25社	63社	39社	26社	22社	15社	59%	43%	70%	73%	63%	67%	78%	77%	76%	63%	58%	64%	77%	75%	72%	76%	60%
設置することを検討中・検討する予定	1社	0社	3社	1社	1社	2社	1社	0社	4社	9社	1社	2社	3社	4社	0社	0社	3社	3%	0%	3%	1%	5%	4%	4%	0%	5%	6%	5%	5%	4%	8%	0%	0%	12%
設置を検討していない	15社	4社	23社	21社	6社	13社	5社	14社	17社	48社	7社	12社	16社	9社	10社	7社	7社	38%	57%	26%	25%	32%	28%	19%	23%	20%	31%	37%	31%	20%	17%	28%	24%	28%
有効回答	39社	7社	88社	83社	19社	46社	27社	60社	87社	153社	19社	39社	82社	52社	36社	29社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
投資委員会に相当するもの																																	
法定又は任意を含む委員会を設置している	11社	3社	26社	19社	4社	18社	7社	12社	23社	35社	8社	10社	25社	13社	15社	9社	5社	28%	43%	30%	24%	24%	40%	29%	22%	27%	24%	44%	27%	31%	25%	44%	33%	24%
設置することを検討中・検討する予定	2社	0社	4社	2社	1社	1社	1社	3社	1社	11社	0社	3社	5社	4社	0社	3社	2社	5%	0%	5%	3%	6%	2%	4%	5%	1%	8%	0%	8%	6%	8%	0%	11%	10%
設置を検討していない	26社	4社	56社	57社	12社	26社	16社	40社	62社	99社	10社	24社	50社	34社	19社	15社	14社	67%	57%	65%	73%	71%	58%	67%	73%	72%	68%	56%	65%	63%	67%	56%	56%	67%
有効回答	39社	7社	86社	78社	17社	45社	24社	55社	86社	145社	18社	37社	80社	51社	34社	27社	21社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
サスティナビリティ委員会に相当するもの																																	
法定又は任意を含む委員会を設置している	15社	2社	18社	29社	5社	13社	10社	17社	28社	18社	7社	7社	18社	13社	7社	5社	7社	38%	29%	21%	36%	29%	29%	43%	30%	32%	13%	39%	19%	23%	26%	21%	19%	32%
設置することを検討中・検討する予定	9社	0社	12社	7社	4社	8社	3社	9社	8社	20社	1社	7社	9社	8社	5社	2社	2社	23%	0%	14%	9%	24%	18%	13%	16%	9%	14%	6%	19%	12%	16%	15%	7%	9%
設置を検討していない	16社	5社	55社	45社	8社	24社	10社	30社	51社	105社	10社	23社	50社	29社	21社	20社	13社	40%	71%	65%	56%	47%	53%	43%	54%	59%	73%	56%	62%	65%	58%	64%	74%	59%
有効回答	40社	7社	85社	81社	17社	45社	23社	56社	87社	143社	18社	37社	77社	50社	33社	27社	22社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
その他																																	
法定又は任意を含む委員会を設置している	6社	1社	3社	6社	2社	6社	3社	3社	7社	6社	1社	1社	15社	4社	1社	4社	0社	16%	14%	3%	8%	11%	14%	13%	6%	8%	4%	6%	3%	19%	8%	3%	15%	0%
設置することを検討中・検討する予定	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	1社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	1社	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	5%
設置を検討していない	32社	6社	82社	72社	17社	38社	21社	50社	77社	134社	17社	34社	65社	45社	31社	23社	20社	84%	86%	95%	92%	89%	86%	88%	93%	91%	95%	94%	97%	81%	92%	94%	85%	95%
有効回答	38社	7社	86社	78社	19社	44社	24社	54社	85社	141社	18社	35社	80社	49社	33社	27社	21社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

＜指名委員会または報酬委員会（※任意の委員会を含む）を設置している企業のみ＞

問14. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。（昨年度の実績）

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
指名委員会																																	
年0回	0社	0社	1社	0社	0社	1社	2社	0社	2社	6社	0社	1社	1社	0社	1社	1社	1社	0%	0%	2%	0%	0%	2%	9%	0%	3%	8%	0%	4%	2%	0%	3%	4%	8%
年1回	7社	0社	15社	14社	4社	7社	5社	8社	5社	22社	5社	8社	6社	3社	6社	2社	3社	29%	0%	25%	28%	22%	17%	23%	16%	8%	28%	26%	29%	13%	9%	17%	8%	25%
年2回	6社	2社	11社	11社	5社	10社	5社	13社	8社	18社	7社	10社	12社	9社	3社	4社	3社	25%	29%	19%	22%	28%	24%	23%	26%	13%	23%	37%	36%	25%	26%	8%	16%	25%
年3回	5社	2社	8社	7社	2社	5社	1社	7社	14社	11社	2社	0社	5社	6社	8社	7社	1社	21%	29%	14%	14%	11%	12%	5%	14%	22%	14%	11%	0%	10%	18%	22%	28%	8%
年4回	2社	1社	7社	7社	1社	5社	4社	5社	9社	10社	2社	3社	10社	7社	6社	2社	0社	8%	14%	12%	14%	6%	12%	18%	10%	14%	13%	11%	11%	21%	21%	17%	8%	0%
年5～10回	3社	2社	16社	9社	5社	11社	3社	15社	20社	12社	3社	5社	13社	8社	8社	8社	4社	13%	29%	27%	18%	28%	27%	14%	30%	32%	15%	16%	18%	27%	24%	22%	32%	33%
年11回以上	1社	0社	1社	2社	1社	2社	2社	2社	5社	1社	0社	1社	1社	1社	4社	1社	0社	4%	0%	2%	4%	6%	5%	9%	4%	8%	1%	0%	4%	2%	3%	11%	4%	0%
有効回答	24社	7社	59社	50社	18社	41社	22社	50社	63社	80社	19社	28社	48社	34社	36社	25社	12社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
報酬委員会																																	
年0回	0社	0社	2社	0社	0社	1社	2社	1社	1社	4社	0社	2社	1社	0社	1社	1社	0社	0%	0%	3%	0%	0%	2%	9%	2%	1%	5%	0%	7%	2%	0%	3%	4%	0%
年1回	6社	0社	12社	8社	6社	10社	4社	8社	9社	22社	7社	4社	8社	5社	8社	2社	2社	26%	0%	20%	15%	33%	24%	17%	16%	13%	26%	35%	14%	15%	14%	22%	8%	15%
年2回	7社	2社	13社	20社	4社	9社	5社	8社	11社	22社	7社	8社	13社	9社	5社	5社	4社	30%	29%	21%	38%	22%	22%	22%	16%	16%	26%	35%	29%	25%	25%	14%	19%	31%
年3回	3社	2社	11社	7社	1社	5社	4社	11社	12社	11社	1社	6社	8社	5社	6社	6社	2社	13%	29%	18%	13%	6%	12%	17%	22%	17%	13%	5%	21%	15%	14%	17%	23%	15%
年4回	2社	1社	10社	7社	1社	4社	3社	8社	8社	11社	2社	1社	12社	7社	6社	1社	1社	9%	14%	16%	13%	6%	10%	13%	16%	12%	13%	10%	4%	23%	19%	17%	4%	8%
年5～10回	4社	2社	12社	8社	5社	9社	5社	13社	23社	14社	3社	7社	10社	8社	8社	9社	4社	17%	29%	20%	15%	28%	22%	22%	26%	33%	16%	15%	25%	19%	22%	22%	35%	31%
年11回以上	1社	0社	1社	2社	1社	3社	0社	1社	5社	1社	0社	0社	1社	2社	2社	2社	0社	4%	0%	2%	4%	6%	7%	0%	2%	7%	1%	0%	0%	2%	6%	6%	8%	0%
有効回答	23社	7社	61社	52社	18社	41社	23社	50社	69社	85社	20社	28社	53社	36社	36社	26社	13社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
報酬委員会																												
法定又は任意を含む委員会を設置している	237社	86社	191社	55社	87社	53%	72%	83%	89%	95%	179社	204社	143社	132社	51%	74%	83%	88%	172社	81社	146社	81社	177社	67%	61%	72%	76%	72%
設置することを検討中・検討する予定	86社	19社	19社	3社	3社	19%	16%	8%	5%	3%	73社	32社	14社	11社	21%	12%	8%	7%	35社	19社	20社	14社	39社	14%	14%	10%	13%	16%
設置を検討していない	121社	15社	19社	4社	2社	27%	13%	8%	6%	2%	100社	40社	15社	7社	28%	14%	9%	5%	51社	32社	37社	11社	31社	20%	24%	18%	10%	13%
有効回答	444社	120社	229社	62社	92社	100%	100%	100%	100%	100%	352社	276社	172社	150社	100%	100%	100%	100%	258社	132社	203社	106社	247社	100%	100%	100%	100%	100%
リスク管理委員会に相当するもの																												
法定又は任意を含む委員会を設置している	274社	82社	158社	45社	61社	64%	76%	75%	75%	73%	209社	191社	127社	95社	63%	75%	76%	70%	168社	79社	148社	69社	155社	68%	62%	78%	73%	67%
設置することを検討中・検討する予定	21社	3社	5社	3社	3社	5%	3%	2%	5%	4%	19社	8社	4社	4社	6%	3%	2%	3%	11社	4社	7社	1社	12社	4%	3%	4%	1%	5%
設置を検討していない	131社	23社	47社	12社	20社	31%	21%	22%	20%	24%	104社	57社	36社	37社	31%	22%	22%	27%	67社	44社	35社	24社	63社	27%	35%	18%	26%	27%
有効回答	426社	108社	210社	60社	84社	100%	100%	100%	100%	100%	332社	256社	167社	136社	100%	100%	100%	100%	246社	127社	190社	94社	230社	100%	100%	100%	100%	100%
投資委員会に相当するもの																												
法定又は任意を含む委員会を設置している	69社	29社	87社	26社	30社	17%	28%	43%	45%	40%	50社	80社	62社	51社	16%	33%	39%	39%	70社	29社	62社	29社	53社	30%	24%	35%	32%	24%
設置することを検討中・検討する予定	20社	8社	8社	4社	3社	5%	8%	4%	7%	4%	19社	12社	4社	8社	6%	5%	3%	6%	10社	4社	6社	8社	13社	4%	3%	3%	9%	6%
設置を検討していない	319社	66社	108社	28社	42社	78%	64%	53%	48%	56%	250社	149社	92社	73社	78%	62%	58%	55%	157社	90社	109社	54社	152社	66%	73%	62%	59%	70%
有効回答	408社	103社	203社	58社	75社	100%	100%	100%	100%	100%	319社	241社	158社	132社	100%	100%	100%	100%	237社	123社	177社	91社	218社	100%	100%	100%	100%	100%
サスティナビリティ委員会に相当するもの																												
法定又は任意を含む委員会を設置している	45社	19社	85社	27社	43社	11%	18%	42%	46%	54%	30社	66社	64社	59社	10%	27%	41%	44%	54社	31社	52社	26社	56社	23%	26%	29%	28%	26%
設置することを検討中・検討する予定	46社	24社	29社	7社	8社	11%	23%	14%	12%	10%	44社	36社	20社	14社	14%	15%	13%	11%	31社	15社	26社	11社	29社	13%	13%	14%	12%	13%
設置を検討していない	310社	60社	90社	25社	28社	77%	58%	44%	42%	35%	240社	141社	74社	60社	76%	58%	47%	45%	149社	73社	102社	57社	132社	64%	61%	57%	61%	61%
有効回答	401社	103社	204社	59社	79社	100%	100%	100%	100%	100%	314社	243社	158社	133社	100%	100%	100%	100%	234社	119社	180社	94社	217社	100%	100%	100%	100%	100%
その他																												
法定又は任意を含む委員会を設置している	18社	6社	20社	5社	20社	5%	6%	10%	8%	26%	15社	20社	17社	17社	5%	9%	11%	13%	22社	6社	13社	9社	19社	10%	5%	7%	10%	9%
設置することを検討中・検討する予定	2社	3社	0社	0社	1社	1%	3%	0%	0%	1%	2社	1社	2社	1社	1%	0%	1%	1%	1社	2社	0社	0社	3社	0%	2%	0%	0%	1%
設置を検討していない	380社	94社	177社	54社	57社	95%	91%	90%	92%	73%	299社	214社	137社	114社	95%	91%	88%	86%	208社	111社	162社	83社	196社	90%	93%	93%	90%	90%
有効回答	400社	103社	197社	59社	78社	100%	100%	100%	100%	100%	316社	235社	156社	132社	100%	100%	100%	100%	231社	119社	175社	92社	218社	100%	100%	100%	100%	100%

＜指名委員会または報酬委員会（※任意の委員会を含む）を設置している企業のみ＞

問14. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。（昨年度の実績）

指名委員会																												
年0回	9社	5社	1社	0社	2社	4%	6%	1%	0%	2%	10社	3社	3社	1社	6%	2%	2%	1%	3社	3社	3社	1社	7社	2%	4%	2%	1%	4%
年1回	46社	12社	37社	11社	14社	21%	15%	20%	21%	17%	36社	30社	32社	22社	23%	16%	23%	18%	29社	19社	31社	10社	31社	18%	25%	22%	13%	19%
年2回	55社	19社	49社	5社	9社	25%	24%	27%	9%	11%	45社	47社	29社	16社	28%	24%	21%	13%	33社	18社	37社	21社	27社	20%	24%	26%	28%	16%
年3回	28社	16社	28社	7社	12社	13%	20%	15%	13%	14%	24社	35社	16社	16社	15%	18%	12%	13%	28社	5社	24社	13社	21社	17%	7%	17%	17%	13%
年4回	26社	7社	18社	13社	15社	12%	9%	10%	25%	18%	20社	22社	21社	18社	13%	11%	15%	14%	22社	12社	15社	9社	23社	14%	16%	11%	12%	14%
年5～10回	50社	17社	40社	14社	24社	23%	22%	22%	26%	29%	23社	49社	35社	38社	14%	25%	25%	30%	39社	16社	24社	20社	46社	24%	21%	17%	27%	28%
年11回以上	2社	3社	9社	3社	8社	1%	4%	5%	6%	10%	1社	7社	3社	14社	1%	4%	2%	11%	7社	2社	6社	1社	9社	4%	3%	4%	1%	5%
有効回答	216社	79社	182社	53社	84社	100%	100%	100%	100%	100%	159社	193社	139社	125社	100%	100%	100%	100%	161社	75社	140社	75社	164社	100%	100%	100%	100%	100%
報酬委員会																												
年0回	7社	4社	3社	0社	2社	3%	5%	2%	0%	2%	7社	4社	3社	2社	4%	2%	2%	2%	4社	3社	3社	2社	4社	2%	4%	2%	3%	2%
年1回	55社	16社	35社	9社	6社	24%	19%	19%	16%	7%	43社	36社	23社	19社	25%	18%	17%	15%	32社	23社	27社	13社	26社	19%	29%	19%	16%	15%
年2回	58社	18社	46社	12社	17社	25%	21%	25%	22%	20%	44社	48社	38社	22社	26%	24%	27%	17%	37社	17社	39社	16社	42社	22%	21%	27%	20%	24%
年3回	33社	13社	30社	9社	16社	14%	15%	16%	16%	19%	28社	35社	20社	18社	16%	18%	14%	14%	25社	6社	26社	17社	27社	15%	8%	18%	22%	16%
年4回	32社	9社	21社	11社	11社	14%	11%	11%	20%	13%	24社	24社	22社	15社	14%	12%	16%	11%	25社	9社	19社	10社	22社	15%	11%	13%	13%	13%
年5～10回	42社	22社	42社	12社	26社	18%	26%	23%	22%	31%	25社	43社	31社	45社	15%	22%	22%	34%	37社	21社	23社	20社	43社	22%	26%	16%	25%	25%
年11回以上	2社	3社	8社	2社	7社	1%	4%	4%	4%	8%	1社	9社	2社	10社	1%	5%	1%	8%	6社	1社	5社	1社	9社	4%	1%	4%	1%	5%
有効回答	229社	85社	185社	55社	85社	100%	100%	100%	100%	100%	172社	199社	139社	131社	100%	100%	100%	100%	166社	80社	142社	79社	173社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA										⑩TSR										⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
報酬委員会																										
法定又は任意を含む委員会を設置している	219社	153社	149社	51社	85社	67%	72%	73%	73%	63%	49社	272社	198社	67社	71社	69%	73%	69%	63%	69%	210社	391社	57社	55%	79%	79%
設置することを検討中・検討する予定	41社	23社	29社	7社	27社	13%	11%	14%	10%	20%	9社	36社	41社	24社	16社	13%	10%	14%	22%	16%	68社	53社	9社	18%	11%	13%
設置を検討していない	65社	37社	25社	12社	23社	20%	17%	12%	17%	17%	13社	66社	50社	16社	16社	18%	18%	17%	15%	16%	102社	54社	6社	27%	11%	8%
有効回答	325社	213社	203社	70社	135社	100%	100%	100%	100%	100%	71社	374社	289社	107社	103社	100%	100%	100%	100%	100%	380社	498社	72社	100%	100%	100%
リスク管理委員会に相当するもの																										
法定又は任意を含む委員会を設置している	215社	139社	140社	49社	76社	70%	71%	74%	75%	60%	52社	232社	194社	77社	62社	74%	67%	71%	78%	65%	250社	324社	48社	69%	70%	72%
設置することを検討中・検討する予定	11社	6社	7社	2社	9社	4%	3%	4%	3%	7%	3社	13社	8社	3社	8社	4%	4%	3%	3%	8%	16社	15社	4社	4%	3%	6%
設置を検討していない	83社	51社	43社	14社	42社	27%	26%	23%	22%	33%	15社	101社	71社	19社	26社	21%	29%	26%	19%	27%	95社	124社	15社	26%	27%	22%
有効回答	309社	196社	190社	65社	127社	100%	100%	100%	100%	100%	70社	346社	273社	99社	96社	100%	100%	100%	100%	100%	361社	463社	67社	100%	100%	100%
投資委員会に相当するもの																										
法定又は任意を含む委員会を設置している	86社	67社	54社	14社	22社	29%	36%	30%	22%	18%	27社	98社	78社	26社	14社	42%	30%	30%	28%	15%	81社	138社	24社	23%	32%	38%
設置することを検討中・検討する予定	13社	8社	10社	0社	10社	4%	4%	5%	0%	8%	1社	13社	13社	6社	8社	2%	4%	5%	6%	9%	19社	19社	5社	5%	4%	8%
設置を検討していない	196社	112社	118社	49社	87社	66%	60%	65%	78%	73%	37社	217社	173社	62社	71社	57%	66%	66%	66%	76%	249社	281社	34社	71%	64%	54%
有効回答	295社	187社	182社	63社	119社	100%	100%	100%	100%	100%	65社	328社	264社	94社	93社	100%	100%	100%	100%	100%	349社	438社	63社	100%	100%	100%
サスティナビリティ委員会に相当するもの																										
法定又は任意を含む委員会を設置している	69社	58社	54社	18社	20社	24%	31%	29%	29%	17%	18社	93社	64社	25社	19社	29%	28%	24%	26%	20%	64社	133社	22社	18%	30%	36%
設置することを検討中・検討する予定	38社	22社	27社	6社	19社	13%	12%	15%	10%	16%	12社	36社	38社	8社	18社	19%	11%	14%	8%	19%	40社	68社	6社	12%	15%	10%
設置を検討していない	183社	106社	103社	39社	82社	63%	57%	56%	62%	68%	32社	199社	161社	62社	57社	52%	61%	61%	65%	61%	242社	240社	33社	70%	54%	54%
有効回答	290社	186社	184社	63社	121社	100%	100%	100%	100%	100%	62社	328社	263社	95社	94社	100%	100%	100%	100%	100%	346社	441社	61社	100%	100%	100%
その他																										
法定又は任意を含む委員会を設置している	23社	19社	14社	5社	8社	8%	10%	8%	8%	7%	6社	31社	19社	9社	4社	10%	10%	7%	10%	4%	18社	42社	9社	5%	10%	14%
設置することを検討中・検討する予定	2社	2社	1社	0社	1社	1%	1%	1%	0%	1%	1社	3社	0社	1社	1社	2%	1%	0%	1%	1%	5社	1社	0社	1%	0%	0%
設置を検討していない	265社	161社	167社	57社	110社	91%	88%	92%	92%	92%	53社	290社	243社	84社	88社	88%	90%	93%	89%	95%	320社	389社	55社	93%	90%	86%
有効回答	290社	182社	182社	62社	119社	100%	100%	100%	100%	100%	60社	324社	262社	94社	93社	100%	100%	100%	100%	100%	343社	432社	64社	100%	100%	100%
＜指名委員会または報酬委員会（※任意の委員会を含む）を設置している企業のみ＞																										
問14. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。（昨年度の実績）																										
指名委員会																										
年0回	6社	3社	1社	2社	5社	3%	2%	1%	4%	7%	1社	4社	7社	3社	2社	2%	2%	4%	5%	3%	5社	10社	2社	3%	3%	4%
年1回	38社	27社	28社	14社	13社	19%	18%	21%	28%	17%	8社	43社	46社	13社	10社	16%	17%	25%	21%	16%	50社	64社	6社	27%	17%	11%
年2回	47社	39社	31社	7社	12社	23%	26%	23%	14%	16%	14社	60社	40社	13社	9社	29%	24%	21%	21%	14%	49社	83社	5社	26%	22%	9%
年3回	31社	19社	24社	9社	8社	15%	13%	18%	18%	11%	2社	47社	24社	9社	9社	4%	19%	13%	15%	14%	31社	54社	6社	17%	14%	11%
年4回	23社	25社	17社	4社	12社	11%	17%	13%	8%	16%	6社	40社	18社	8社	9社	12%	16%	10%	13%	14%	25社	55社	1社	13%	15%	2%
年5～10回	49社	31社	32社	14社	19社	24%	21%	24%	28%	25%	14社	50社	47社	14社	20社	29%	20%	25%	23%	31%	25社	94社	26社	13%	25%	46%
年11回以上	10社	5社	3社	0社	7社	5%	3%	2%	0%	9%	4社	9社	5社	2社	5社	8%	4%	3%	3%	8%	2社	13社	10社	1%	3%	18%
有効回答	204社	149社	136社	50社	76社	100%	100%	100%	100%	100%	49社	253社	187社	62社	64社	100%	100%	100%	100%	100%	187社	373社	56社	100%	100%	100%
報酬委員会																										
年0回	7社	3社	1社	1社	4社	3%	2%	1%	2%	5%	1社	4社	7社	2社	2社	2%	2%	4%	3%	3%	4社	11社	1社	2%	3%	2%
年1回	39社	25社	30社	16社	11社	18%	17%	21%	31%	14%	7社	49社	43社	13社	9社	15%	18%	22%	20%	13%	54社	62社	5社	26%	16%	9%
年2回	49社	39社	36社	11社	16社	23%	26%	25%	22%	20%	14社	65社	44社	17社	11社	29%	25%	23%	26%	16%	57社	91社	4社	28%	24%	7%
年3回	36社	20社	25社	10社	10社	17%	13%	17%	20%	12%	3社	45社	31社	10社	12社	6%	17%	16%	15%	17%	36社	61社	4社	18%	16%	7%
年4回	26社	27社	14社	5社	13社	12%	18%	10%	10%	16%	4社	42社	19社	9社	11社	8%	16%	10%	14%	16%	27社	55社	3社	13%	14%	5%
年5～10回	49社	33社	34社	8社	20社	23%	22%	24%	16%	25%	15社	52社	45社	13社	19社	31%	20%	23%	20%	28%	26社	88社	30社	13%	23%	55%
年11回以上	9社	2社	4社	0社	7社	4%	1%	3%	0%	9%	4社	8社	3社	2社	5社	8%	3%	2%	3%	7%	1社	13社	8社	0%	3%	15%
有効回答	215社	149社	144社	51社	81社	100%	100%	100%	0%	100%	48社	265社	192社	66社	69社	100%	100%	100%	100%	100%	205社	381社	55社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
報酬委員会																												
法定又は任意を含む委員会を設置している	48社	1社	13社	596社	75%	33%	38%	70%	28社	117社	169社	167社	105社	40社	16社	8社	2社	5社	64%	58%	67%	73%	78%	78%	76%	89%	100%	83%
設置することを検討中・検討する予定	2社	1社	10社	117社	3%	33%	29%	14%	9社	29社	43社	30社	9社	4社	4社	1社	0社	1社	20%	14%	17%	13%	7%	8%	19%	11%	0%	17%
設置を検討していない	14社	1社	11社	136社	22%	33%	32%	16%	7社	55社	40社	32社	20社	7社	1社	0社	0社	0社	16%	27%	16%	14%	15%	14%	5%	0%	0%	0%
有効回答	64社	3社	34社	849社	100%	100%	100%	100%	44社	201社	252社	229社	134社	51社	21社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
リスク管理委員会に相当するもの																												
法定又は任意を含む委員会を設置している	39社	2社	25社	556社	67%	67%	74%	70%	27社	129社	160社	158社	88社	38社	14社	3社	2社	2社	71%	66%	68%	75%	71%	78%	70%	38%	100%	40%
設置することを検討中・検討する予定	1社	0社	3社	31社	2%	0%	9%	4%	1社	6社	15社	5社	3社	1社	1社	2社	0社	1社	3%	3%	6%	2%	2%	2%	5%	25%	0%	20%
設置を検討していない	18社	1社	6社	209社	31%	33%	18%	26%	10社	61社	62社	48社	33社	10社	5社	3社	0社	2社	26%	31%	26%	23%	27%	20%	25%	38%	0%	40%
有効回答	58社	3社	34社	796社	100%	100%	100%	100%	38社	196社	237社	211社	124社	49社	20社	8社	2社	5社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
投資委員会に相当するもの																												
法定又は任意を含む委員会を設置している	14社	0社	8社	221社	26%	0%	24%	29%	9社	33社	49社	64社	49社	24社	10社	2社	1社	2社	24%	18%	22%	32%	40%	51%	50%	33%	100%	40%
設置することを検討中・検討する予定	1社	0社	5社	37社	2%	0%	15%	5%	0社	7社	17社	9社	8社	0社	0社	0社	0社	1社	0%	4%	8%	4%	7%	0%	0%	0%	0%	20%
設置を検討していない	38社	3社	20社	503社	72%	100%	61%	66%	28社	143社	158社	130社	66社	23社	10社	4社	0社	2社	76%	78%	71%	64%	54%	49%	50%	67%	0%	40%
有効回答	53社	3社	33社	761社	100%	100%	100%	100%	37社	183社	224社	203社	123社	47社	20社	6社	1社	5社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
サスティナビリティ委員会に相当するもの																												
法定又は任意を含む委員会を設置している	11社	0社	3社	205社	21%	0%	9%	27%	7社	28社	53社	59社	40社	18社	8社	2社	2社	2社	19%	15%	23%	29%	33%	38%	40%	33%	100%	40%
設置することを検討中・検討する予定	8社	0社	7社	99社	15%	0%	22%	13%	4社	28社	33社	22社	14社	8社	3社	0社	0社	1社	11%	15%	15%	11%	12%	17%	15%	0%	0%	20%
設置を検討していない	34社	3社	22社	456社	64%	100%	69%	60%	25社	125社	141社	120社	67社	22社	9社	4社	0社	2社	69%	69%	62%	60%	55%	46%	45%	67%	0%	40%
有効回答	53社	3社	32社	760社	100%	100%	100%	100%	36社	181社	227社	201社	121社	48社	20社	6社	2社	5社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
その他																												
法定又は任意を含む委員会を設置している	5社	0社	2社	62社	9%	0%	6%	8%	1社	14社	12社	15社	9社	9社	3社	2社	2社	2社	3%	8%	6%	8%	7%	20%	14%	33%	100%	33%
設置することを検討中・検討する予定	1社	0社	0社	5社	2%	0%	0%	1%	0社	2社	1社	2社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
設置を検討していない	47社	3社	30社	684社	89%	100%	94%	91%	36社	164社	205社	182社	113社	37社	18社	4社	0社	4社	97%	91%	94%	91%	92%	80%	86%	67%	0%	67%
有効回答	53社	3社	32社	751社	100%	100%	100%	100%	37社	180社	218社	199社	123社	46社	21社	6社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

＜指名委員会または報酬委員会（※任意の委員会を含む）を設置している企業のみ＞

問14. 指名委員会と報酬委員会（※任意の委員会を含む）の開催頻度をそれぞれお答えください。（昨年度の実績）

指名委員会																												
年0回	3社	0社	1社	13社	7%	0%	9%	2%	1社	4社	3社	6社	1社	0社	2社	0社	0社	0社	4%	4%	2%	4%	1%	0%	13%	0%	0%	0%
年1回	3社	0社	2社	115社	7%	0%	18%	21%	3社	17社	35社	34社	18社	6社	4社	2社	0社	1社	12%	16%	22%	22%	18%	15%	25%	25%	0%	25%
年2回	15社	0社	3社	119社	34%	0%	27%	21%	5社	25社	39社	33社	22社	7社	2社	3社	0社	0社	19%	23%	25%	21%	22%	18%	13%	38%	0%	0%
年3回	9社	0社	2社	80社	20%	0%	18%	14%	6社	17社	23社	25社	17社	2社	1社	0社	0社	0社	23%	16%	15%	16%	17%	5%	6%	0%	0%	0%
年4回	4社	0社	1社	76社	9%	0%	9%	14%	3社	15社	22社	14社	12社	10社	0社	2社	2社	1社	12%	14%	14%	9%	12%	26%	0%	25%	100%	25%
年5～10回	8社	1社	2社	134社	18%	100%	18%	24%	7社	26社	32社	37社	23社	12社	5社	1社	0社	2社	27%	24%	20%	24%	23%	31%	31%	13%	0%	50%
年11回以上	2社	0社	0社	23社	5%	0%	0%	4%	1社	3社	3社	8社	6社	2社	2社	0社	0社	0社	4%	3%	2%	5%	6%	5%	13%	0%	0%	0%
有効回答	44社	1社	11社	560社	100%	100%	100%	100%	26社	107社	157社	157社	99社	39社	16社	8社	2社	4社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
報酬委員会																												
年0回	3社	0社	0社	13社	6%	0%	0%	2%	0社	4社	2社	6社	3社	0社	1社	0社	0社	0社	0%	3%	1%	4%	3%	0%	6%	0%	0%	0%
年1回	5社	0社	2社	114社	11%	0%	17%	20%	3社	27社	35社	29社	18社	2社	4社	2社	0社	1社	12%	23%	21%	18%	17%	5%	25%	25%	0%	25%
年2回	12社	0社	2社	138社	26%	0%	17%	24%	5社	23社	41社	44社	23社	10社	2社	3社	0社	0社	20%	20%	25%	27%	22%	25%	13%	38%	0%	0%
年3回	13社	0社	3社	85社	28%	0%	25%	15%	7社	15社	30社	26社	17社	3社	2社	0社	1社	0社	28%	13%	18%	16%	17%	8%	13%	0%	50%	0%
年4回	4社	0社	0社	81社	9%	0%	0%	14%	3社	16社	21社	16社	12社	12社	0社	2社	1社	2社	12%	14%	13%	10%	12%	30%	0%	25%	50%	50%
年5～10回	8社	1社	5社	130社	17%	100%	42%	22%	6社	26社	31社	36社	24社	12社	7社	1社	0社	1社	24%	22%	19%	22%	23%	30%	44%	13%	0%	25%
年11回以上	2社	0社	0社	20社	4%	0%	0%	3%	1社	6社	3社	5社	6社	1社	0社	0社	0社	0社	4%	5%	2%	3%	6%	3%	0%	0%	0%	0%
有効回答	47社	1社	12社	581社	100%	100%	100%	100%	25社	117社	163社	162社	103社	40社	16社	8社	2社	4社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
＜指名委員会または報酬委員会（※任意の委員会を含む）を設置している企業のみ＞ 問15. 指名委員会（※任意の委員会を含む）の議論の対象となる役職の範囲についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
会長	357社	57%	242社	89社	26社	60%	52%	58%	341社	16社	58%	42%	139社	218社	69%	52%
社長・CEO	563社	91%	372社	153社	38社	92%	90%	84%	534社	29社	92%	76%	185社	378社	92%	90%
社内取締役	584社	94%	383社	157社	44社	94%	92%	98%	552社	32社	95%	84%	195社	389社	97%	93%
社外取締役	533社	86%	351社	138社	44社	86%	81%	98%	504社	29社	86%	76%	184社	349社	92%	83%
執行役・執行役員	352社	57%	223社	93社	36社	55%	55%	80%	336社	16社	58%	42%	129社	223社	64%	53%
主要子会社の社長・CEO	124社	20%	70社	39社	15社	17%	23%	33%	121社	3社	21%	8%	52社	72社	26%	17%
監査役・監査委員・監査等委員	300社	48%	196社	81社	23社	48%	48%	51%	281社	19社	48%	50%	116社	184社	58%	44%
その他	45社	7%	26社	13社	6社	6%	8%	13%	44社	1社	8%	3%	22社	23社	11%	5%
有効回答	621社	100%	406社	170社	45社	100%	100%	100%	583社	38社	100%	100%	201社	420社	100%	100%
＜指名委員会または報酬委員会（※任意の委員会を含む）を設置している企業のみ＞ 問16. 過去1年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価	125社	20%	70社	37社	18社	17%	22%	41%	118社	7社	20%	18%	56社	69社	28%	17%
社長・CEOの後継者計画の検討、候補者の評価・選定	257社	42%	158社	63社	36社	39%	38%	82%	248社	9社	43%	24%	108社	149社	54%	36%
社内取締役の候補者の評価・選定	472社	77%	305社	134社	33社	76%	80%	75%	447社	25社	77%	66%	157社	315社	79%	76%
社外取締役の候補者の評価・選定	355社	58%	230社	89社	36社	57%	53%	82%	337社	18社	58%	47%	132社	223社	66%	54%
株主総会に付議する役員選任議案の審議	420社	68%	265社	116社	39社	66%	69%	89%	400社	20社	69%	53%	149社	271社	75%	65%
指名委員会の運営についての評価・検証	54社	9%	30社	11社	13社	7%	7%	30%	53社	1社	9%	3%	28社	26社	14%	6%
経営人材の育成計画	142社	23%	76社	42社	24社	19%	25%	55%	135社	7社	23%	18%	67社	75社	34%	18%
その他	74社	12%	47社	22社	5社	12%	13%	11%	67社	7社	12%	18%	22社	52社	11%	13%
有効回答	615社	100%	403社	168社	44社	100%	100%	100%	577社	38社	100%	100%	200社	415社	100%	100%
問17. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組の実施状況をお答えください。（それぞれ1つ選択）																
後継者計画のロードマップの立案																
実施している	213社	23%	122社	59社	32社	20%	22%	74%	202社	11社	25%	10%	93社	120社	43%	17%
実施していない	500社	54%	349社	143社	8社	57%	53%	19%	426社	74社	53%	65%	85社	415社	39%	59%
分からない	210社	23%	140社	67社	3社	23%	25%	7%	182社	28社	22%	25%	40社	170社	18%	24%
有効回答	923社	100%	611社	269社	43社	100%	100%	100%	810社	113社	100%	100%	218社	705社	100%	100%
後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定																
実施している	275社	30%	176社	67社	32社	29%	25%	78%	260社	15社	32%	13%	116社	159社	53%	23%
実施していない	455社	49%	309社	140社	6社	51%	52%	15%	384社	71社	48%	63%	62社	393社	29%	56%
分からない	190社	21%	125社	62社	3社	20%	23%	7%	163社	27社	20%	24%	39社	151社	18%	21%
有効回答	920社	100%	610社	269社	41社	100%	100%	100%	807社	113社	100%	100%	217社	703社	100%	100%
「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定																
実施している	269社	29%	162社	72社	35社	26%	27%	81%	253社	16社	31%	14%	113社	156社	51%	22%
実施していない	461社	50%	319社	137社	5社	52%	51%	12%	390社	71社	48%	63%	66社	395社	30%	56%
分からない	192社	21%	131社	58社	3社	21%	22%	7%	167社	25社	21%	22%	41社	151社	19%	22%
有効回答	922社	100%	612社	267社	43社	100%	100%	100%	810社	112社	100%	100%	220社	702社	100%	100%
後継者候補の選出																
実施している	302社	33%	186社	83社	33社	30%	31%	79%	280社	22社	35%	19%	116社	186社	53%	26%
実施していない	400社	43%	274社	121社	5社	45%	45%	12%	337社	63社	42%	56%	58社	342社	27%	49%
分からない	219社	24%	151社	64社	4社	25%	24%	10%	191社	28社	24%	25%	44社	175社	20%	25%
有効回答	921社	100%	611社	268社	42社	100%	100%	100%	808社	113社	100%	100%	218社	703社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
＜指名委員会または報酬委員会（※任意の委員会を含む）を設置している企業のみ＞ 問15. 指名委員会（※任意の委員会を含む）の議論の対象となる役職の範囲についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
会長	13社	4社	31社	31社	7社	29社	9社	25社	42社	35社	18社	20社	21社	19社	27社	18社	8社	54%	57%	53%	60%	39%	71%	43%	50%	65%	44%	95%	71%	41%	54%	77%	72%	67%
社長・CEO	23社	7社	53社	48社	11社	39社	19社	42社	60社	72社	19社	27社	46社	29社	34社	23社	11社	96%	100%	90%	92%	61%	95%	90%	84%	92%	91%	100%	96%	90%	83%	97%	92%	92%
社内取締役	20社	7社	53社	51社	18社	41社	18社	48社	63社	70社	19社	25社	48社	34社	34社	23社	12社	83%	100%	90%	98%	100%	100%	86%	96%	97%	89%	100%	89%	94%	97%	97%	92%	100%
社外取締役	22社	7社	49社	48社	15社	37社	18社	44社	58社	66社	18社	25社	37社	25社	30社	24社	10社	92%	100%	83%	92%	83%	90%	86%	88%	89%	84%	95%	89%	73%	71%	86%	96%	83%
執行役・執行役員	9社	3社	35社	36社	11社	29社	12社	33社	40社	30社	11社	16社	24社	17社	23社	15社	8社	38%	43%	59%	69%	61%	71%	57%	66%	62%	38%	58%	57%	47%	49%	66%	60%	67%
主要子会社の社長・CEO	6社	2社	11社	13社	4社	7社	5社	10社	10社	16社	4社	2社	1社	12社	9社	9社	3社	25%	29%	19%	25%	22%	17%	24%	20%	15%	20%	21%	7%	2%	34%	26%	36%	25%
監査役・監査委員・監査等委員	9社	4社	33社	30社	8社	24社	7社	27社	33社	31社	10社	9社	22社	15社	21社	13社	4社	38%	57%	56%	58%	44%	59%	33%	54%	51%	39%	53%	32%	43%	43%	60%	52%	33%
その他	1社	0社	11社	3社	1社	1社	4社	1社	4社	4社	2社	3社	2社	1社	1社	6社	0社	4%	0%	19%	6%	6%	2%	19%	2%	6%	5%	11%	11%	4%	3%	3%	24%	0%
有効回答	24社	7社	59社	52社	18社	41社	21社	50社	65社	79社	19社	28社	51社	35社	35社	25社	12社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
＜指名委員会または報酬委員会（※任意の委員会を含む）を設置している企業のみ＞ 問16. 過去1年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価	5社	2社	10社	13社	5社	6社	3社	11社	18社	15社	1社	4社	7社	10社	7社	6社	2社	21%	29%	17%	25%	28%	15%	14%	22%	29%	19%	5%	14%	14%	29%	21%	24%	17%
社長・CEOの後継者計画の検討、候補者の評価・選定	13社	3社	21社	25社	5社	9社	8社	24社	32社	28社	5社	11社	25社	15社	14社	16社	3社	54%	43%	36%	48%	28%	22%	38%	48%	52%	36%	26%	39%	49%	43%	41%	64%	25%
社内取締役の候補者の評価・選定	17社	5社	42社	41社	16社	26社	16社	42社	51社	55社	13社	18社	40社	31社	29社	20社	10社	71%	71%	71%	79%	89%	63%	76%	84%	82%	71%	68%	64%	78%	89%	85%	80%	83%
社外取締役の候補者の評価・選定	12社	5社	30社	37社	12社	23社	11社	33社	40社	38社	12社	14社	25社	16社	21社	17社	9社	50%	71%	51%	71%	67%	56%	52%	66%	65%	49%	63%	50%	49%	46%	62%	68%	75%
株主総会に付議する役員選任議案の審議	15社	5社	35社	34社	15社	30社	11社	35社	45社	50社	16社	17社	32社	22社	29社	21社	8社	63%	71%	59%	65%	83%	73%	52%	70%	73%	65%	84%	61%	63%	63%	85%	84%	67%
指名委員会の運営についての評価・検証	2社	2社	4社	4社	2社	5社	2社	4社	8社	3社	0社	3社	5社	5社	3社	1社	1社	8%	29%	7%	8%	11%	12%	10%	8%	13%	4%	0%	11%	10%	14%	9%	4%	8%
経営人材の育成計画	7社	3社	15社	13社	2社	9社	8社	12社	21社	9社	1社	5社	13社	9社	8社	5社	2社	29%	43%	25%	25%	11%	22%	38%	24%	34%	12%	5%	18%	25%	26%	24%	20%	17%
その他	2社	1社	9社	7社	2社	4社	3社	2社	10社	8社	2社	5社	3社	2社	3社	10社	1社	8%	14%	15%	13%	11%	10%	14%	4%	16%	10%	11%	18%	6%	6%	9%	40%	8%
有効回答	24社	7社	59社	52社	18社	41社	21社	50社	62社	77社	19社	28社	51社	35社	34社	25社	12社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問17. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組の実施状況をお答えください。（それぞれ1つ選択）																																	
後継者計画のロードマップの立案																																	
実施している	11社	1社	18社	17社	8社	11社	9社	13社	39社	23社	6社	5社	21社	8社	9社	12社	2社	28%	13%	20%	20%	40%	22%	32%	19%	43%	15%	35%	13%	24%	14%	26%	36%	8%
実施していない	23社	6社	52社	44社	8社	23社	15社	39社	35社	99社	7社	19社	49社	35社	14社	17社	15社	58%	75%	59%	53%	40%	47%	54%	57%	39%	63%	41%	48%	57%	61%	40%	52%	63%
分からない	6社	1社	18社	22社	4社	15社	4社	17社	16社	34社	4社	16社	16社	14社	12社	4社	7社	15%	13%	20%	27%	20%	31%	14%	25%	18%	22%	24%	40%	19%	25%	34%	12%	29%
有効回答	40社	8社	88社	83社	20社	49社	28社	69社	90社	156社	17社	40社	86社	57社	35社	33社	24社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定																																	
実施している	13社	3社	30社	25社	4社	18社	13社	15社	43社	30社	6社	8社	25社	9社	17社	13社	3社	33%	38%	34%	30%	20%	37%	46%	22%	48%	19%	40%	20%	30%	16%	49%	39%	12%
実施していない	21社	4社	43社	40社	9社	19社	9社	34社	31社	98社	6社	18社	45社	36社	10社	16社	16社	53%	50%	49%	48%	45%	39%	32%	49%	34%	63%	40%	45%	54%	62%	29%	48%	64%
分からない	6社	1社	15社	18社	7社	12社	6社	20社	16社	27社	3社	14社	14社	13社	8社	4社	6社	15%	13%	17%	22%	35%	24%	21%	29%	18%	17%	20%	35%	17%	22%	23%	12%	24%
有効回答	40社	8社	88社	83社	20社	49社	28社	69社	90社	155社	15社	40社	84社	58社	35社	33社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定																																	
実施している	13社	3社	22社	26社	8社	16社	7社	12社	41社	31社	8社	8社	28社	12社	15社	14社	5社	33%	38%	25%	31%	40%	33%	25%	18%	46%	20%	47%	20%	33%	21%	43%	42%	20%
実施していない	23社	4社	48社	36社	7社	20社	16社	37社	31社	98社	5社	16社	43社	36社	12社	15社	14社	59%	50%	55%	43%	35%	41%	57%	54%	34%	62%	29%	40%	51%	62%	34%	45%	56%
分からない	3社	1社	17社	21社	5社	13社	5社	19社	18社	28社	4社	16社	14社	10社	8社	4社	6社	8%	13%	20%	25%	25%	27%	18%	28%	20%	18%	24%	40%	16%	17%	23%	12%	24%
有効回答	39社	8社	87社	83社	20社	49社	28社	68社	90社	157社	17社	40社	85社	58社	35社	33社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
後継者候補の選出																																	
実施している	18社	3社	26社	26社	7社	14社	15社	23社	43社	35社	6社	12社	26社	14社	11社	15社	8社	45%	38%	30%	32%	35%	29%	54%	34%	48%	22%	38%	30%	31%	25%	32%	45%	31%
実施していない	16社	3社	43社	34社	7社	22社	10社	24社	28社	89社	5社	14社	41社	26社	12社	14社	12社	40%	38%	49%	41%	35%	45%	36%	35%	31%	57%	31%	35%	48%	46%	35%	42%	46%
分からない	6社	2社	19社	22社	6社	13社	3社	21社	19社	33社	5社	14社	18社	17社	11社	4社	6社	15%	25%	22%	27%	30%	27%	11%	31%	21%	21%	31%	35%	21%	30%	32%	12%	23%
有効回答	40社	8社	88社	82社	20社	49社	28社	68社	90社	157社	16社	40社	85社	57社	34社	33社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%未満	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
＜指名委員会または報酬委員会（※任意の委員会を含む）を設置している企業のみ＞ 問15. 指名委員会（※任意の委員会を含む）の議論の対象となる役職の範囲についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
会長	105社	40社	105社	43社	64社	48%	51%	57%	81%	76%	79社	111社	84社	83社	49%	57%	60%	67%	94社	43社	80社	43社	97社	58%	58%	56%	57%	58%
社長・CEO	195社	70社	169社	50社	77社	89%	89%	91%	94%	92%	139社	176社	132社	116社	87%	90%	94%	94%	147社	65社	132社	66社	152社	90%	88%	93%	88%	92%
社内取締役	202社	69社	178社	50社	83社	93%	87%	96%	94%	99%	144社	186社	132社	122社	90%	95%	94%	98%	155社	70社	133社	70社	155社	95%	95%	94%	93%	93%
社外取締役	174社	64社	167社	48社	79社	80%	81%	90%	91%	94%	123社	166社	129社	115社	77%	85%	91%	93%	131社	61社	122社	71社	147社	80%	82%	86%	95%	89%
執行役・執行役員	108社	36社	120社	34社	53社	50%	46%	65%	64%	63%	74社	107社	96社	75社	46%	55%	68%	60%	92社	39社	81社	40社	99社	56%	53%	57%	53%	60%
主要子会社の社長・CEO	33社	12社	39社	17社	22社	15%	15%	21%	32%	26%	23社	39社	31社	31社	14%	20%	22%	25%	27社	18社	30社	11社	37社	17%	24%	21%	15%	22%
監査役・監査委員・監査等委員	92社	38社	85社	31社	53社	42%	48%	46%	58%	63%	64社	91社	76社	69社	40%	46%	54%	56%	79社	35社	68社	33社	85社	48%	47%	48%	44%	51%
その他	7社	6社	17社	9社	6社	3%	8%	9%	17%	7%	8社	10社	18社	9社	5%	5%	13%	7%	11社	4社	8社	7社	15社	7%	5%	6%	9%	9%
有効回答	218社	79社	185社	53社	84社	100%	100%	100%	100%	100%	160社	196社	141社	124社	100%	100%	100%	100%	163社	74社	142社	75社	166社	100%	100%	100%	100%	100%
＜指名委員会または報酬委員会（※任意の委員会を含む）を設置している企業のみ＞ 問16. 過去1年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価	36社	7社	39社	21社	22社	17%	9%	21%	40%	26%	28社	25社	29社	43社	18%	13%	21%	35%	34社	13社	25社	10社	42社	21%	18%	18%	13%	25%
社長・CEOの後継者計画の検討、候補者の評価・選定	64社	27社	86社	21社	59社	30%	35%	47%	40%	70%	40社	70社	73社	74社	25%	36%	53%	60%	62社	28社	59社	33社	75社	38%	39%	42%	44%	45%
社内取締役の候補者の評価・選定	160社	60社	141社	43社	67社	74%	77%	77%	81%	80%	114社	149社	105社	104社	73%	76%	76%	84%	126社	58社	111社	54社	122社	78%	81%	79%	72%	74%
社外取締役の候補者の評価・選定	103社	45社	109社	38社	60社	48%	58%	60%	72%	71%	68社	108社	88社	91社	43%	55%	63%	73%	94社	43社	80社	40社	97社	58%	60%	57%	53%	59%
株主総会に付議する役員選任議案の審議	134社	48社	132社	41社	64社	62%	62%	72%	77%	76%	89社	137社	97社	97社	57%	70%	70%	78%	112社	47社	91社	61社	108社	69%	65%	65%	81%	65%
指名委員会の運営についての評価・検証	15社	2社	17社	5社	15社	7%	3%	9%	9%	18%	13社	12社	14社	15社	8%	6%	10%	12%	12社	6社	8社	11社	17社	7%	8%	6%	15%	10%
経営人材の育成計画	32社	14社	44社	17社	35社	15%	18%	24%	32%	42%	20社	38社	37社	47社	13%	19%	27%	38%	39社	14社	31社	20社	38社	24%	19%	22%	27%	23%
その他	27社	11社	19社	9社	8社	13%	14%	10%	17%	10%	20社	23社	18社	13社	13%	12%	13%	10%	25社	5社	13社	8社	23社	15%	7%	9%	11%	14%
有効回答	215社	78社	183社	53社	84社	100%	100%	100%	100%	100%	157社	195社	139社	124社	100%	100%	100%	100%	162社	72社	140社	75社	165社	100%	100%	100%	100%	100%
問17. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組の実施状況をお答えください。（それぞれ1つ選択）																												
後継者計画のロードマップの立案																												
実施している	57社	19社	59社	25社	53社	13%	17%	27%	41%	60%	37社	59社	52社	65社	11%	22%	31%	45%	50社	19社	43社	25社	76社	20%	15%	22%	24%	31%
実施していない	276社	62社	112社	28社	22社	63%	54%	52%	46%	25%	223社	142社	84社	51社	65%	53%	50%	35%	140社	81社	98社	55社	123社	56%	65%	51%	52%	50%
分からない	106社	34社	46社	8社	14社	24%	30%	21%	13%	16%	83社	68社	31社	28社	24%	25%	19%	19%	60社	25社	53社	26社	45社	24%	20%	27%	25%	18%
有効回答	439社	115社	217社	61社	89社	100%	100%	100%	100%	100%	343社	269社	167社	144社	100%	100%	100%	100%	250社	125社	194社	106社	244社	100%	100%	100%	100%	100%
後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定																												
実施している	76社	29社	78社	29社	63社	17%	25%	36%	48%	71%	54社	71社	73社	77社	16%	26%	44%	54%	74社	29社	54社	32社	86社	30%	23%	28%	31%	36%
実施していない	263社	58社	100社	22社	11社	60%	50%	47%	37%	12%	215社	136社	65社	39社	63%	51%	39%	27%	122社	74社	96社	49社	111社	49%	59%	49%	47%	46%
分からない	100社	28社	37社	9社	15社	23%	24%	17%	15%	17%	75社	61社	28社	26社	22%	23%	17%	18%	54社	22社	45社	23社	45社	22%	18%	23%	22%	19%
有効回答	439社	115社	215社	60社	89社	100%	100%	100%	100%	100%	344社	268社	166社	142社	100%	100%	100%	100%	250社	125社	195社	104社	242社	100%	100%	100%	100%	100%
「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定																												
実施している	79社	21社	82社	26社	61社	18%	18%	38%	43%	69%	59社	68社	71社	71社	17%	25%	42%	49%	67社	30社	57社	37社	78社	27%	24%	29%	35%	32%
実施していない	263社	67社	92社	25社	13社	60%	58%	42%	41%	15%	215社	134社	68社	44社	63%	50%	40%	31%	127社	71社	91社	47社	122社	51%	57%	47%	44%	50%
分からない	96社	27社	43社	10社	15社	22%	23%	20%	16%	17%	69社	65社	29社	29社	20%	24%	17%	20%	54社	23社	46社	22社	46社	22%	19%	24%	21%	19%
有効回答	438社	115社	217社	61社	89社	100%	100%	100%	100%	100%	343社	267社	168社	144社	100%	100%	100%	100%	248社	124社	194社	106社	246社	100%	100%	100%	100%	100%
後継者候補の選出																												
実施している	101社	29社	81社	31社	60社	23%	25%	38%	51%	68%	73社	79社	75社	75社	21%	30%	45%	52%	73社	36社	58社	36社	99社	29%	29%	30%	34%	41%
実施していない	230社	51社	84社	18社	16社	52%	44%	39%	30%	18%	181社	120社	61社	38社	53%	45%	36%	27%	112社	58社	83社	42社	102社	45%	47%	43%	40%	42%
分からない	108社	35社	51社	12社	12社	25%	30%	24%	20%	14%	89社	68社	32社	30社	26%	25%	19%	21%	63社	30社	54社	28社	43社	25%	24%	28%	26%	18%
有効回答	439社	115社	216社	61社	88社	100%	100%	100%	100%	100%	343社	267社	168社	143社	100%	100%	100%	100%	248社	124社	195社	106社	244社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA										⑩TSR										⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
＜指名委員会または報酬委員会（※任意の委員会を含む）を設置している企業のみ＞ 問15. 指名委員会（※任意の委員会を含む）の議論の対象となる役職の範囲についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
会長	131社	79社	79社	21社	47社	64%	53%	57%	42%	60%	28社	146社	118社	33社	32社	57%	57%	62%	53%	49%	107社	219社	31社	57%	58%	56%
社長・CEO	184社	134社	128社	43社	73社	90%	89%	93%	86%	94%	46社	233社	168社	59社	56社	94%	91%	89%	95%	86%	168社	347社	48社	90%	92%	87%
社内取締役	195社	139社	129社	47社	73社	96%	93%	93%	94%	94%	49社	245社	176社	55社	58社	100%	96%	93%	89%	89%	177社	354社	53社	95%	93%	96%
社外取締役	170社	122社	121社	48社	71社	83%	81%	88%	96%	91%	44社	214社	161社	55社	58社	90%	84%	85%	89%	89%	153社	329社	51社	82%	87%	93%
執行役・執行役員	111社	87社	82社	27社	44社	54%	58%	59%	54%	56%	32社	143社	104社	35社	37社	65%	56%	55%	56%	57%	88社	224社	40社	47%	59%	73%
主要子会社の社長・CEO	40社	26社	30社	10社	17社	20%	17%	22%	20%	22%	11社	44社	37社	13社	18社	22%	17%	20%	21%	28%	31社	78社	15社	17%	21%	27%
監査役・監査委員・監査等委員	100社	69社	69社	25社	37社	49%	46%	50%	50%	47%	26社	123社	88社	28社	35社	53%	48%	47%	45%	54%	89社	189社	22社	48%	50%	40%
その他	19社	8社	9社	5社	4社	9%	5%	7%	10%	5%	4社	17社	14社	5社	5社	8%	7%	7%	8%	8%	6社	28社	11社	3%	7%	20%
有効回答	204社	150社	138社	50社	78社	100%	100%	100%	100%	100%	49社	255社	189社	62社	65社	100%	100%	100%	100%	100%	187社	379社	55社	100%	100%	100%
＜指名委員会または報酬委員会（※任意の委員会を含む）を設置している企業のみ＞ 問16. 過去1年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価	37社	25社	29社	8社	25社	18%	17%	21%	16%	32%	13社	51社	26社	17社	17社	27%	20%	14%	28%	26%	28社	76社	21社	15%	20%	40%
社長・CEOの後継者計画の検討、候補者の評価・選定	81社	72社	48社	19社	37社	40%	48%	36%	38%	47%	18社	99社	80社	32社	28社	37%	39%	43%	52%	43%	62社	158社	37社	33%	42%	70%
社内取締役の候補者の評価・選定	151社	122社	102社	37社	59社	75%	82%	76%	74%	76%	41社	195社	134社	47社	54社	84%	78%	71%	77%	83%	143社	286社	43社	76%	76%	81%
社外取締役の候補者の評価・選定	115社	88社	71社	30社	50社	57%	59%	53%	60%	64%	34社	144社	92社	39社	45社	69%	57%	49%	64%	69%	95社	217社	43社	51%	58%	81%
株主総会に付議する役員選任議案の審議	139社	96社	94社	36社	54社	69%	64%	70%	72%	69%	38社	172社	120社	37社	52社	78%	69%	64%	61%	80%	119社	259社	42社	64%	69%	79%
指名委員会の運営についての評価・検証	15社	11社	11社	7社	10社	7%	7%	8%	14%	13%	5社	17社	21社	4社	7社	10%	7%	11%	7%	11%	11社	31社	12社	6%	8%	23%
経営人材の育成計画	47社	39社	24社	13社	19社	23%	26%	18%	26%	24%	10社	53社	47社	14社	18社	20%	21%	25%	23%	28%	21社	97社	24社	11%	26%	45%
その他	30社	13社	11社	10社	10社	15%	9%	8%	20%	13%	6社	37社	20社	6社	5社	12%	15%	11%	10%	8%	25社	42社	7社	13%	11%	13%
有効回答	202社	149社	135社	50社	78社	100%	100%	100%	100%	100%	49社	251社	188社	61社	65社	100%	100%	100%	100%	100%	187社	375社	53社	100%	100%	100%
問17. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組の実施状況をお答えください。（それぞれ1つ選択）																										
後継者計画のロードマップの立案																										
実施している	65社	50社	51社	13社	34社	21%	25%	26%	18%	26%	19社	77社	65社	27社	25社	27%	22%	23%	26%	25%	52社	131社	30社	14%	27%	45%
実施していない	174社	101社	110社	41社	71社	55%	50%	56%	58%	53%	37社	193社	151社	55社	59社	52%	54%	53%	54%	59%	218社	260社	22社	59%	53%	33%
分からない	77社	51社	36社	17社	28社	24%	25%	18%	24%	21%	15社	88社	69社	20社	16社	21%	25%	24%	20%	16%	98社	97社	15社	27%	20%	22%
有効回答	316社	202社	197社	71社	133社	100%	100%	100%	100%	100%	71社	358社	285社	102社	100社	100%	100%	100%	100%	100%	368社	488社	67社	100%	100%	100%
後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定																										
実施している	87社	63社	69社	19社	37社	28%	31%	35%	27%	28%	22社	109社	81社	33社	30社	31%	30%	29%	33%	30%	64社	177社	34社	17%	36%	52%
実施していない	158社	93社	97社	36社	68社	50%	46%	49%	51%	52%	37社	170社	135社	53社	56社	52%	47%	48%	53%	56%	218社	219社	18社	59%	45%	28%
分からない	70社	46社	31社	16社	26社	22%	23%	16%	23%	20%	12社	79社	68社	14社	14社	17%	22%	24%	14%	14%	87社	90社	13社	24%	19%	20%
有効回答	315社	202社	197社	71社	131社	100%	100%	100%	100%	100%	71社	358社	284社	100社	100社	100%	100%	100%	100%	100%	369社	486社	65社	100%	100%	100%
「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定																										
実施している	86社	65社	59社	17社	42社	27%	32%	30%	24%	31%	18社	107社	76社	32社	35社	25%	30%	26%	31%	35%	74社	159社	36社	20%	33%	54%
実施していない	161社	88社	100社	39社	70社	51%	44%	51%	55%	52%	36社	172社	142社	54社	53社	51%	48%	49%	53%	53%	206社	235社	20社	56%	48%	30%
分からない	67社	49社	37社	15社	23社	21%	24%	19%	21%	17%	17社	76社	69社	16社	12社	24%	21%	24%	16%	12%	89社	92社	11社	24%	19%	16%
有効回答	314社	202社	196社	71社	135社	100%	100%	100%	100%	100%	71社	355社	287社	102社	100社	100%	100%	100%	100%	100%	369社	486社	67社	100%	100%	100%
後継者候補の選出																										
実施している	95社	68社	63社	26社	50社	30%	33%	32%	37%	37%	21社	113社	95社	32社	41社	30%	32%	33%	32%	41%	92社	174社	36社	25%	36%	55%
実施していない	138社	79社	92社	29社	59社	44%	39%	47%	41%	44%	28社	161社	110社	47社	49社	39%	45%	38%	47%	49%	178社	206社	16社	48%	42%	24%
分からない	80社	57社	41社	15社	25社	26%	28%	21%	21%	19%	22社	81社	81社	22社	11社	31%	23%	28%	22%	11%	99社	106社	14社	27%	22%	21%
有効回答	313社	204社	196社	70社	134社	100%	100%	100%	100%	100%	71社	355社	286社	101社	101社	100%	100%	100%	100%	100%	369社	486社	66社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																			
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
＜指名委員会または報酬委員会（※任意の委員会を含む）を設置している企業のみ＞ 問15. 指名委員会（※任意の委員会を含む）の議論の対象となる役職の範囲についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
会長	21社	1社	6社	329社	48%	100%	50%	58%	11社	50社	91社	93社	69社	26社	9社	4社	2社	2社	42%	47%	57%	59%	69%	67%	56%	50%	100%	40%
社長・CEO	39社	1社	10社	513社	89%	100%	83%	91%	23社	93社	144社	149社	93社	35社	13社	6社	2社	4社	88%	87%	90%	95%	93%	90%	81%	75%	100%	80%
社内取締役	41社	1社	11社	531社	93%	100%	92%	94%	24社	98社	146社	150社	97社	39社	15社	7社	2社	5社	92%	92%	91%	96%	97%	100%	94%	88%	100%	100%
社外取締役	37社	1社	11社	484社	84%	100%	92%	86%	19社	89社	131社	143社	89社	35社	13社	7社	2社	4社	73%	83%	82%	91%	89%	90%	81%	88%	100%	80%
執行役・執行役員	25社	1社	4社	322社	57%	100%	33%	57%	17社	53社	78社	94社	63社	26社	10社	4社	2社	4社	65%	50%	49%	60%	63%	67%	63%	50%	100%	80%
主要子会社の社長・CEO	6社	1社	4社	113社	14%	100%	33%	20%	7社	14社	30社	33社	22社	11社	4社	2社	0社	0社	27%	13%	19%	21%	22%	28%	25%	25%	0%	0%
監査役・監査委員・監査等委員	19社	1社	2社	278社	43%	100%	17%	49%	12社	48社	77社	77社	47社	25社	6社	5社	1社	2社	46%	45%	48%	49%	47%	64%	38%	63%	50%	40%
その他	3社	0社	1社	41社	7%	0%	8%	7%	2社	2社	11社	15社	9社	4社	1社	1社	0社	0社	8%	2%	7%	10%	9%	10%	6%	13%	0%	0%
有効回答	44社	1社	12社	564社	100%	100%	100%	100%	26社	107社	160社	157社	100社	39社	16社	8社	2社	5社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
＜指名委員会または報酬委員会（※任意の委員会を含む）を設置している企業のみ＞ 問16. 過去1年間に指名委員会（※任意の委員会を含む）に付議した議題に該当するものをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
現在の社長・CEOのパフォーマンスの評価	8社	1社	1社	115社	18%	100%	8%	21%	5社	24社	27社	31社	23社	7社	5社	0社	1社	1社	19%	23%	17%	20%	23%	18%	31%	0%	50%	20%
社長・CEOの後継者計画の検討、候補者の評価・選定	15社	0社	5社	237社	34%	0%	42%	42%	10社	40社	59社	64社	42社	24社	8社	4社	2社	4社	38%	38%	37%	41%	42%	62%	50%	50%	100%	80%
社内取締役の候補者の評価・選定	32社	1社	8社	431社	73%	100%	67%	77%	17社	86社	119社	116社	81社	32社	9社	4社	2社	5社	65%	81%	75%	75%	82%	82%	56%	50%	100%	100%
社外取締役の候補者の評価・選定	26社	0社	8社	321社	59%	0%	67%	58%	14社	58社	92社	88社	58社	27社	9社	3社	2社	3社	54%	55%	58%	57%	59%	69%	56%	38%	100%	60%
株主総会に付議する役員選任議案の審議	27社	0社	9社	384社	61%	0%	75%	69%	19社	72社	109社	107社	65社	29社	9社	5社	1社	3社	73%	68%	69%	69%	66%	74%	56%	63%	50%	60%
指名委員会の運営についての評価・検証	2社	0社	0社	52社	5%	0%	0%	9%	0社	12社	15社	9社	6社	7社	1社	1社	0社	3社	0%	11%	9%	6%	6%	18%	6%	13%	0%	60%
経営人材の育成計画	7社	0社	2社	133社	16%	0%	17%	24%	7社	12社	34社	36社	30社	10社	6社	3社	1社	3社	27%	11%	22%	23%	30%	26%	38%	38%	50%	60%
その他	8社	0社	3社	63社	18%	0%	25%	11%	6社	10社	14社	24社	12社	3社	3社	2社	0社	0社	23%	9%	9%	15%	12%	8%	19%	25%	0%	0%
有効回答	44社	1社	12社	558社	100%	100%	100%	100%	26社	106社	158社	155社	99社	39社	16社	8社	2社	5社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問17. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組の実施状況をお答えください。（それぞれ1つ選択）																												
後継者計画のロードマップの立案																												
実施している	13社	0社	6社	194社	22%	0%	18%	23%	10社	34社	47社	48社	41社	19社	5社	3社	2社	4社	24%	17%	19%	22%	31%	37%	25%	43%	100%	67%
実施していない	30社	3社	19社	448社	52%	75%	56%	54%	25社	120社	142社	114社	61社	21社	10社	4社	0社	2社	60%	62%	58%	51%	47%	40%	50%	57%	0%	33%
分からない	15社	1社	9社	185社	26%	25%	26%	22%	7社	41社	56社	60社	29社	12社	5社	0社	0社	0社	17%	21%	23%	27%	22%	23%	25%	0%	0%	0%
有効回答	58社	4社	34社	827社	100%	100%	100%	100%	42社	195社	245社	222社	131社	52社	20社	7社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定																												
実施している	10社	0社	7社	258社	17%	0%	21%	31%	9社	42社	65社	64社	51社	25社	8社	5社	2社	4社	21%	22%	27%	29%	39%	48%	40%	71%	100%	67%
実施していない	32社	3社	19社	401社	54%	75%	58%	49%	25社	111社	129社	106社	54社	17社	8社	2社	0社	2社	60%	57%	53%	48%	42%	33%	40%	29%	0%	33%
分からない	17社	1社	7社	165社	29%	25%	21%	20%	8社	42社	51社	50社	25社	10社	4社	0社	0社	0社	19%	22%	21%	23%	19%	19%	20%	0%	0%	0%
有効回答	59社	4社	33社	824社	100%	100%	100%	100%	42社	195社	245社	220社	130社	52社	20社	7社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定																												
実施している	15社	0社	8社	246社	25%	0%	24%	30%	14社	38社	68社	59社	51社	23社	7社	3社	1社	5社	33%	19%	28%	27%	39%	43%	35%	43%	50%	83%
実施していない	27社	3社	19社	412社	46%	75%	56%	50%	20社	115社	126社	110社	56社	19社	8社	4社	1社	1社	48%	59%	51%	50%	43%	36%	40%	57%	50%	17%
分からない	17社	1社	7社	167社	29%	25%	21%	20%	8社	42社	51社	51社	24社	11社	5社	0社	0社	0社	19%	22%	21%	23%	18%	21%	25%	0%	0%	0%
有効回答	59社	4社	34社	825社	100%	100%	100%	100%	42社	195社	245社	220社	131社	53社	20社	7社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
後継者候補の選出																												
実施している	20社	0社	6社	276社	34%	0%	18%	33%	15社	49社	71社	72社	48社	27社	11社	4社	0社	5社	36%	25%	29%	33%	37%	52%	55%	50%	0%	83%
実施していない	24社	3社	20社	353社	41%	75%	61%	43%	17社	100社	116社	90社	52社	16社	3社	4社	1社	0社	40%	52%	47%	41%	40%	31%	15%	50%	100%	0%
分からない	15社	1社	7社	196社	25%	25%	21%	24%	10社	45社	58社	59社	31社	9社	6社	0社	0社	1社	24%	23%	24%	27%	24%	17%	30%	0%	0%	17%
有効回答	59社	4社	33社	825社	100%	100%	100%	100%	42社	194社	245社	221社	131社	52社	20社	8社	1社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
後継者候補の育成計画の策定・実施																
実施している	243社	26%	136社	74社	33社	22%	28%	75%	228社	15社	28%	13%	99社	144社	46%	20%
実施していない	457社	50%	320社	131社	6社	52%	49%	14%	391社	66社	48%	58%	68社	389社	31%	55%
分からない	223社	24%	154社	64社	5社	25%	24%	11%	191社	32社	24%	28%	50社	173社	23%	25%
有効回答	923社	100%	610社	269社	44社	100%	100%	100%	810社	113社	100%	100%	217社	706社	100%	100%
後継者候補の評価、絞込み・入替え																
実施している	218社	24%	123社	62社	33社	20%	23%	75%	208社	10社	26%	9%	93社	125社	43%	18%
実施していない	452社	49%	314社	132社	6社	52%	49%	14%	380社	72社	47%	64%	69社	383社	32%	55%
分からない	250社	27%	172社	73社	5社	28%	27%	11%	219社	31社	27%	27%	56社	194社	26%	28%
有効回答	920社	100%	609社	267社	44社	100%	100%	100%	807社	113社	100%	100%	218社	702社	100%	100%
最終候補者に対する評価と後継者の指名																
実施している	169社	18%	100社	48社	21社	17%	18%	48%	160社	9社	20%	8%	71社	98社	33%	14%
実施していない	506社	55%	339社	151社	16社	56%	57%	36%	433社	73社	54%	65%	94社	412社	44%	59%
分からない	239社	26%	165社	67社	7社	27%	25%	16%	209社	30社	26%	27%	51社	188社	24%	27%
有効回答	914社	100%	604社	266社	44社	100%	100%	100%	802社	112社	100%	100%	216社	698社	100%	100%
指名後のサポート																
実施している	131社	14%	81社	40社	10社	14%	15%	23%	119社	12社	15%	11%	44社	87社	21%	13%
実施していない	514社	57%	345社	147社	22社	58%	56%	51%	446社	68社	56%	61%	109社	405社	51%	58%
分からない	262社	29%	174社	77社	11社	29%	29%	26%	231社	31社	29%	28%	61社	201社	29%	29%
有効回答	907社	100%	600社	264社	43社	100%	100%	100%	796社	111社	100%	100%	214社	693社	100%	100%

問18. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ1つ選択）

後継者計画のロードマップの立案																
指名委員会で議論している	190社	21%	117社	47社	26社	20%	17%	63%	183社	7社	23%	6%	87社	103社	41%	15%
取締役会で議論している	36社	4%	23社	12社	1社	4%	4%	2%	32社	4社	4%	4%	8社	28社	4%	4%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	12社	1%	4社	4社	4社	1%	1%	10%	12社	0社	2%	0%	6社	6社	3%	1%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	14社	2%	7社	7社	0社	1%	3%	0%	13社	1社	2%	1%	1社	13社	0%	2%
特に何もしていない	435社	48%	295社	132社	8社	49%	49%	20%	363社	72社	46%	64%	62社	373社	29%	54%
分からない	222社	24%	153社	67社	2社	26%	25%	5%	193社	29社	24%	26%	48社	174社	23%	25%
有効回答	909社	100%	599社	269社	41社	100%	100%	100%	796社	113社	100%	100%	212社	697社	100%	100%
後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定																
指名委員会で議論している	227社	25%	151社	49社	27社	25%	18%	68%	218社	9社	28%	8%	99社	128社	48%	18%
取締役会で議論している	49社	5%	35社	13社	1社	6%	5%	3%	44社	5社	6%	4%	10社	39社	5%	6%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	17社	2%	7社	6社	4社	1%	2%	10%	16社	1社	2%	1%	6社	11社	3%	2%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	24社	3%	13社	11社	0社	2%	4%	0%	19社	5社	2%	4%	3社	21社	1%	3%
特に何もしていない	378社	42%	251社	122社	5社	42%	46%	13%	311社	67社	39%	59%	42社	336社	20%	48%
分からない	210社	23%	142社	65社	3社	24%	24%	8%	184社	26社	23%	23%	47社	163社	23%	23%
有効回答	905社	100%	599社	266社	40社	100%	100%	100%	792社	113社	100%	100%	207社	698社	100%	100%
「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定																
指名委員会で議論している	215社	24%	142社	45社	28社	24%	17%	70%	206社	9社	26%	8%	94社	121社	45%	17%
取締役会で議論している	68社	7%	41社	26社	1社	7%	10%	3%	64社	4社	8%	4%	15社	53社	7%	8%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	15社	2%	7社	4社	4社	1%	2%	10%	14社	1社	2%	1%	7社	8社	3%	1%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	17社	2%	11社	6社	0社	2%	2%	0%	15社	2社	2%	2%	5社	12社	2%	2%
特に何もしていない	380社	42%	257社	119社	4社	43%	45%	10%	311社	69社	39%	61%	44社	336社	21%	48%
分からない	212社	23%	145社	64社	3社	24%	24%	8%	184社	28社	23%	25%	45社	167社	21%	24%
有効回答	907社	100%	603社	264社	40社	100%	100%	100%	794社	113社	100%	100%	210社	697社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
後継者候補の育成計画の策定・実施																																	
実施している	18社	3社	21社	23社	4社	12社	7社	16社	33社	30社	7社	11社	23社	9社	10社	12社	4社	45%	38%	24%	28%	20%	24%	25%	24%	37%	19%	41%	28%	27%	16%	29%	36%	17%
実施していない	16社	4社	48社	36社	9社	24社	16社	30社	36社	93社	6社	17社	46社	32社	14社	16社	14社	40%	50%	54%	44%	45%	49%	57%	44%	40%	59%	35%	43%	53%	55%	40%	48%	58%
分からない	6社	1社	20社	23社	7社	13社	5社	22社	20社	34社	4社	12社	17社	17社	11社	5社	6社	15%	13%	22%	28%	35%	27%	18%	32%	22%	22%	24%	30%	20%	29%	31%	15%	25%
有効回答	40社	8社	89社	82社	20社	49社	28社	68社	89社	157社	17社	40社	86社	58社	35社	33社	24社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
後継者候補の評価、絞込み・入替え																																	
実施している	8社	2社	18社	18社	6社	13社	11社	17社	33社	23社	5社	8社	19社	12社	9社	13社	3社	20%	25%	20%	22%	30%	27%	39%	25%	37%	15%	29%	20%	23%	21%	26%	39%	12%
実施していない	22社	5社	48社	39社	7社	22社	12社	30社	34社	96社	6社	17社	44社	26社	14社	15社	15社	55%	63%	55%	48%	35%	45%	43%	44%	38%	62%	35%	43%	52%	46%	40%	45%	60%
分からない	10社	1社	22社	25社	7社	14社	5社	21社	23社	37社	6社	15社	21社	19社	12社	5社	7社	25%	13%	25%	30%	35%	29%	18%	31%	26%	24%	35%	38%	25%	33%	34%	15%	28%
有効回答	40社	8社	88社	82社	20社	49社	28社	68社	90社	156社	17社	40社	84社	57社	35社	33社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
最終候補者に対する評価と後継者の指名																																	
実施している	8社	0社	17社	18社	2社	11社	9社	8社	27社	15社	6社	6社	14社	7社	7社	10社	4社	21%	0%	19%	22%	10%	22%	32%	12%	30%	10%	35%	15%	17%	13%	20%	30%	16%
実施していない	24社	5社	51社	43社	11社	24社	13社	40社	42社	103社	6社	17社	49社	30社	15社	18社	15社	62%	63%	58%	53%	55%	49%	46%	60%	47%	66%	35%	43%	60%	54%	43%	55%	60%
分からない	7社	3社	20社	20社	7社	14社	6社	19社	21社	38社	5社	17社	19社	19社	13社	5社	6社	18%	38%	23%	25%	35%	29%	21%	28%	23%	24%	29%	43%	23%	34%	37%	15%	24%
有効回答	39社	8社	88社	81社	20社	49社	28社	67社	90社	156社	17社	40社	82社	56社	35社	33社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
指名後のサポート																																	
実施している	5社	1社	19社	9社	1社	12社	7社	9社	18社	15社	2社	6社	11社	4社	5社	5社	2社	14%	13%	22%	11%	5%	25%	25%	13%	21%	10%	12%	15%	13%	7%	14%	15%	8%
実施していない	22社	5社	50社	46社	11社	21社	12社	42社	43社	101社	9社	15社	53社	31社	17社	21社	15社	59%	63%	57%	58%	55%	44%	43%	61%	49%	66%	53%	38%	63%	56%	49%	64%	60%
分からない	10社	2社	18社	25社	8社	15社	9社	18社	26社	38社	6社	19社	20社	20社	13社	7社	8社	27%	25%	21%	31%	40%	31%	32%	26%	30%	25%	35%	48%	24%	36%	37%	21%	32%
有効回答	37社	8社	87社	80社	20社	48社	28社	69社	87社	154社	17社	40社	84社	55社	35社	33社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問18. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ1つ選択）

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
後継者計画のロードマップの立案																																	
指名委員会で議論している	11社	2社	19社	19社	8社	9社	8社	13社	32社	17社	6社	2社	18社	8社	9社	9社	0社	29%	25%	22%	23%	40%	19%	29%	19%	36%	11%	38%	5%	22%	14%	26%	27%	0%
取締役会で議論している	1社	0社	5社	2社	1社	2社	1社	1社	2社	7社	1社	2社	3社	3社	2社	2社	1社	3%	0%	6%	2%	5%	4%	4%	1%	2%	4%	6%	5%	4%	5%	6%	6%	4%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	1社	0社	0社	3社	0社	0社	0社	0社	2社	4社	0社	0社	1社	0社	0社	1社	0社	3%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	2%	3%	0%	0%	1%	0%	0%	3%	0%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	1社	0社	1社	2社	0社	0社	0社	1社	1社	3社	0社	0社	1社	2社	0社	1社	1社	3%	0%	1%	2%	0%	0%	0%	1%	1%	2%	0%	0%	1%	3%	0%	3%	4%
特に何もしていない	17社	5社	45社	34社	6社	20社	12社	35社	35社	88社	6社	18社	42社	32社	11社	16社	13社	45%	63%	51%	42%	30%	43%	43%	51%	39%	56%	38%	47%	51%	55%	31%	48%	57%
分からない	7社	1社	18社	21社	5社	16社	7社	18社	17社	37社	3社	16社	18社	13社	13社	4社	8社	18%	13%	20%	26%	25%	34%	25%	26%	19%	24%	19%	42%	22%	22%	37%	12%	35%
有効回答	38社	8社	88社	81社	20社	47社	28社	68社	89社	156社	16社	38社	83社	58社	35社	33社	23社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定																																	
指名委員会で議論している	12社	3社	25社	24社	3社	13社	11社	17社	31社	23社	8社	5社	19社	8社	12社	11社	2社	32%	38%	29%	30%	17%	28%	39%	25%	35%	15%	50%	13%	23%	14%	33%	34%	9%
取締役会で議論している	1社	0社	7社	1社	1社	2社	2社	3社	5社	5社	1社	4社	5社	3社	6社	2社	1社	3%	0%	8%	1%	6%	4%	7%	4%	6%	3%	6%	11%	6%	5%	17%	6%	4%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	0社	0社	0社	4社	0社	0社	1社	2社	2社	5社	0社	0社	1社	1社	0社	1社	0社	0%	0%	0%	5%	0%	0%	4%	3%	2%	3%	0%	0%	1%	2%	0%	3%	0%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	1社	0社	3社	3社	0社	0社	0社	1社	4社	3社	0社	2社	2社	2社	1社	1社	1社	3%	0%	3%	4%	0%	0%	0%	1%	5%	2%	0%	5%	2%	3%	3%	3%	4%
特に何もしていない	16社	4社	33社	32社	7社	18社	7社	27社	29社	87社	5社	11社	40社	29社	7社	13社	13社	43%	50%	38%	40%	39%	38%	25%	40%	33%	55%	31%	29%	48%	50%	19%	41%	57%
分からない	7社	1社	19社	17社	7社	14社	7社	18社	17社	34社	2社	16社	16社	15社	10社	4社	6社	19%	13%	22%	21%	39%	30%	25%	26%	19%	22%	13%	42%	19%	26%	28%	13%	26%
有効回答	37社	8社	87社	81社	18社	47社	28社	68社	88社	157社	16社	38社	83社	58社	36社	32社	23社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定																																	
指名委員会で議論している	9社	4社	21社	21社	8社	12社	9社	13社	29社	22社	8社	6社	22社	11社	8社	11社	1社	24%	50%	24%	26%	40%	26%	32%	19%	33%	14%	50%	16%	27%	19%	24%	34%	4%
取締役会で議論している	5社	0社	8社	2社	2社	3社	2社	5社	5社	10社	1社	3社	6社	4社	6社	3社	3社	14%	0%	9%	2%	10%	6%	7%	7%	6%	6%	6%	8%	7%	7%	18%	9%	13%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	0社	0社	0社	6社	0社	0社	0社	0社	2社	4社	0社	0社	1社	1社	0社	1社	0社	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	2%	3%	0%	0%	1%	2%	0%	3%	0%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	0社	0社	2社	1社	0社	0社	0社	1社	4社	3社	0社	1社	1社	2社	1社	0社	1社	0%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	1%	4%	2%	0%	3%	1%	3%	3%	0%	4%
特に何もしていない	18社	3社	42社	31社	6社	16社	10社	31社	30社	83社	4社	10社	37社	27社	8社	13社	11社	49%	38%	48%	38%	30%	34%	36%	45%	34%	53%	25%	27%	45%	47%	24%	41%	48%
分からない	5社	1社	15社	21社	4社	16社	7社	19社	19社	35社	3社	17社	16社	13社	10社	4社	7社	14%	13%	17%	26%	20%	34%	25%	28%	21%	22%	19%	46%	19%	22%	30%	13%	30%
有効回答	37社	8社	88社	82社	20社	47社	28社	69社	89社	157社	16社	37社	83社	58社	33社	32社	23社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
後継者候補の育成計画の策定・実施																												
実施している	67社	21社	73社	26社	55社	15%	18%	34%	43%	63%	49社	67社	61社	66社	14%	25%	36%	46%	58社	28社	50社	29社	78社	23%	22%	26%	27%	32%
実施していない	262社	57社	96社	23社	18社	60%	50%	44%	38%	20%	207社	133社	73社	44社	60%	50%	43%	31%	125社	69社	90社	52社	118社	50%	55%	47%	49%	48%
分からない	111社	37社	47社	12社	15社	25%	32%	22%	20%	17%	87社	68社	35社	33社	25%	25%	21%	23%	67社	28社	53社	25社	49社	27%	22%	27%	24%	20%
有効回答	440社	115社	216社	61社	88社	100%	100%	100%	100%	100%	343社	268社	169社	143社	100%	100%	100%	100%	250社	125社	193社	106社	245社	100%	100%	100%	100%	100%
後継者候補の評価、絞込み・入替え																												
実施している	63社	19社	59社	26社	51社	14%	17%	27%	43%	58%	41社	59社	58社	60社	12%	22%	35%	42%	50社	31社	42社	31社	64社	20%	25%	22%	29%	26%
実施していない	255社	53社	101社	22社	20社	58%	46%	47%	36%	23%	205社	128社	72社	47社	60%	48%	43%	33%	131社	64社	89社	43社	122社	52%	52%	46%	41%	50%
分からない	120社	42社	57社	13社	17社	27%	37%	26%	21%	19%	96社	82社	36社	36社	28%	30%	22%	25%	69社	29社	62社	32社	57社	28%	23%	32%	30%	23%
有効回答	438社	114社	217社	61社	88社	100%	100%	100%	100%	100%	342社	269社	166社	143社	100%	100%	100%	100%	250社	124社	193社	106社	243社	100%	100%	100%	100%	100%
最終候補者に対する評価と後継者の指名																												
実施している	47社	16社	47社	22社	37社	11%	14%	22%	37%	43%	37社	38社	47社	47社	11%	14%	29%	33%	48社	17社	34社	22社	48社	19%	14%	18%	21%	20%
実施していない	269社	61社	114社	26社	35社	62%	54%	53%	43%	40%	214社	144社	84社	64社	63%	54%	51%	45%	134社	76社	99社	54社	140社	54%	61%	52%	52%	58%
分からない	121社	36社	54社	12社	15社	28%	32%	25%	20%	17%	91社	84社	33社	31社	27%	32%	20%	22%	68社	31社	57社	28社	54社	27%	25%	30%	27%	22%
有効回答	437社	113社	215社	60社	87社	100%	100%	100%	100%	100%	342社	266社	164社	142社	100%	100%	100%	100%	250社	124社	190社	104社	242社	100%	100%	100%	100%	100%
指名後のサポート																												
実施している	48社	13社	35社	13社	22社	11%	12%	16%	22%	26%	37社	33社	29社	32社	11%	12%	18%	23%	36社	20社	21社	25社	29社	15%	16%	11%	24%	12%
実施していない	264社	61社	117社	32社	40社	61%	54%	54%	53%	48%	208社	148社	88社	70社	62%	55%	54%	50%	137社	71社	101社	56社	146社	55%	58%	53%	53%	62%
分からない	121社	39社	63社	15社	22社	28%	35%	29%	25%	26%	93社	86社	45社	38社	28%	32%	28%	27%	74社	32社	69社	24社	62社	30%	26%	36%	23%	26%
有効回答	433社	113社	215社	60社	84社	100%	100%	100%	100%	100%	338社	267社	162社	140社	100%	100%	100%	100%	247社	123社	191社	105社	237社	100%	100%	100%	100%	100%

問18. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ1つ選択）

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
後継者計画のロードマップの立案																												
指名委員会で議論している	42社	16社	63社	24社	45社	10%	14%	30%	41%	52%	32社	49社	50社	59社	9%	19%	31%	42%	48社	15社	37社	24社	66社	19%	12%	19%	24%	27%
取締役会で議論している	20社	4社	7社	2社	3社	5%	3%	3%	3%	3%	13社	9社	6社	8社	4%	3%	4%	6%	8社	4社	9社	5社	10社	3%	3%	5%	5%	4%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	4社	1社	2社	0社	5社	1%	1%	1%	0%	6%	4社	2社	2社	4社	1%	1%	1%	3%	1社	1社	2社	0社	8社	0%	1%	1%	0%	3%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	8社	4社	1社	0社	1社	2%	3%	0%	0%	1%	10社	2社	0社	2社	3%	1%	0%	1%	3社	2社	2社	1社	6社	1%	2%	1%	1%	2%
特に何もしていない	254社	56社	86社	22社	16社	58%	49%	41%	38%	19%	205社	127社	67社	36社	59%	48%	41%	26%	124社	76社	82社	46社	104社	50%	62%	43%	45%	43%
分からない	107社	34社	53社	10社	16社	25%	30%	25%	17%	19%	81社	73社	37社	31社	23%	28%	23%	22%	65社	24社	58社	26社	48社	26%	20%	31%	25%	20%
有効回答	435社	115社	212社	58社	86社	100%	100%	100%	100%	100%	345社	262社	162社	140社	100%	100%	100%	100%	249社	122社	190社	102社	242社	100%	100%	100%	100%	100%
後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定																												
指名委員会で議論している	52社	25社	72社	26社	52社	12%	22%	34%	46%	62%	41社	61社	60社	65社	12%	23%	37%	47%	60社	24社	43社	30社	70社	24%	20%	23%	29%	29%
取締役会で議論している	24社	5社	14社	2社	4社	6%	4%	7%	4%	5%	16社	13社	12社	8社	5%	5%	7%	6%	12社	5社	14社	6社	12社	5%	4%	7%	6%	5%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	8社	1社	4社	0社	4社	2%	1%	2%	0%	5%	6社	5社	3社	3社	2%	2%	2%	2%	5社	1社	3社	1社	7社	2%	1%	2%	1%	3%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	14社	5社	3社	1社	1社	3%	4%	1%	2%	1%	15社	4社	2社	3社	4%	2%	1%	2%	8社	3社	4社	2社	7社	3%	2%	2%	2%	3%
特に何もしていない	231社	50社	71社	18社	6社	53%	44%	34%	32%	7%	190社	110社	50社	28社	55%	42%	31%	20%	106社	64社	72社	39社	94社	43%	53%	38%	38%	39%
分からない	107社	28社	47社	10社	17社	25%	25%	22%	18%	20%	78社	67社	35社	30社	23%	26%	22%	22%	58社	24社	53社	24社	50社	23%	20%	28%	24%	21%
有効回答	436社	114社	211社	57社	84社	100%	100%	100%	100%	100%	346社	260社	162社	137社	100%	100%	100%	100%	249社	121社	189社	102社	240社	100%	100%	100%	100%	100%
「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定																												
指名委員会で議論している	48社	23社	70社	25社	49社	11%	20%	33%	44%	58%	41社	55社	58社	61社	12%	21%	36%	44%	56社	21社	47社	29社	62社	23%	17%	25%	28%	26%
取締役会で議論している	36社	5社	19社	3社	5社	8%	4%	9%	5%	6%	26社	20社	13社	9社	8%	8%	8%	6%	13社	10社	15社	14社	16社	5%	8%	8%	14%	7%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	6社	1社	4社	0社	4社	1%	1%	2%	0%	5%	5社	3社	4社	3社	1%	1%	2%	2%	2社	1社	3社	1社	8社	1%	1%	2%	1%	3%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	8社	3社	4社	1社	1社	2%	3%	2%	2%	1%	10社	2社	2社	3社	3%	1%	1%	2%	5社	3社	4社	2社	3社	2%	2%	2%	2%	1%
特に何もしていない	233社	54社	67社	18社	8社	53%	47%	32%	32%	9%	187社	110社	52社	31社	54%	42%	32%	22%	112社	61社	68社	35社	101社	45%	50%	36%	34%	42%
分からない	106社	28社	48社	10社	18社	24%	25%	23%	18%	21%	76社	69社	34社	33社	22%	27%	21%	24%	59社	25社	53社	21社	53社	24%	21%	28%	21%	22%
有効回答	437社	114社	212社	57社	85社	100%	100%	100%	100%	100%	345社	259社	163社	140社	100%	100%	100%	100%	247社	121社	190社	102社	243社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA										⑩TSR										⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/2以上	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
後継者候補の育成計画の策定・実施																										
実施している	77社	61社	51社	20社	34社	24%	30%	26%	28%	25%	17社	88社	83社	27社	28社	24%	25%	29%	26%	28%	64社	145社	34社	17%	30%	50%
実施していない	156社	89社	108社	31社	70社	50%	44%	55%	44%	52%	32社	185社	127社	56社	52社	45%	52%	44%	54%	52%	205社	235社	17社	56%	48%	25%
分からない	82社	52社	38社	20社	30社	26%	26%	19%	28%	22%	22社	83社	76社	20社	20社	31%	23%	27%	19%	20%	100社	106社	17社	27%	22%	25%
有効回答	315社	202社	197社	71社	134社	100%	100%	100%	100%	100%	71社	356社	286社	103社	100社	100%	100%	100%	100%	100%	369社	486社	68社	100%	100%	100%
後継者候補の評価、絞込み・入替え																										
実施している	71社	55社	42社	17社	33社	23%	27%	21%	24%	25%	17社	80社	69社	22社	30社	24%	22%	24%	22%	30%	57社	126社	35社	16%	26%	51%
実施していない	157社	89社	103社	30社	70社	50%	44%	53%	43%	53%	34社	183社	129社	53社	48社	48%	51%	45%	52%	48%	201社	233社	18社	55%	48%	26%
分からない	87社	58社	51社	23社	30社	28%	29%	26%	33%	23%	20社	94社	86社	26社	22社	28%	26%	30%	26%	22%	109社	126社	15社	30%	26%	22%
有効回答	315社	202社	196社	70社	133社	100%	100%	100%	100%	100%	71社	357社	284社	101社	100社	100%	100%	100%	100%	100%	367社	485社	68社	100%	100%	100%
最終候補者に対する評価と後継者の指名																										
実施している	63社	40社	38社	8社	20社	20%	20%	19%	12%	15%	17社	72社	48社	16社	16社	24%	20%	17%	16%	16%	48社	98社	23社	13%	20%	34%
実施していない	168社	102社	112社	39社	82社	54%	51%	57%	57%	62%	34社	196社	151社	57社	63社	48%	55%	54%	58%	64%	211社	265社	30社	58%	55%	44%
分からない	83社	58社	45社	22社	30社	26%	29%	23%	32%	23%	20社	88社	83社	26社	20社	28%	25%	29%	26%	20%	107社	117社	15社	29%	24%	22%
有効回答	314社	200社	195社	69社	132社	100%	100%	100%	100%	100%	71社	356社	282社	99社	99社	100%	100%	100%	100%	100%	366社	480社	68社	100%	100%	100%
指名後のサポート																										
実施している	48社	34社	28社	6社	15社	15%	17%	14%	9%	11%	13社	59社	32社	12社	15社	19%	17%	12%	12%	15%	49社	68社	14社	13%	14%	21%
実施していない	169社	104社	115社	39社	84社	54%	53%	59%	56%	64%	32社	198社	153社	60社	66社	46%	56%	55%	61%	66%	210社	272社	32社	58%	57%	48%
分からない	95社	58社	51社	25社	32社	30%	30%	26%	36%	24%	25社	97社	93社	26社	19社	36%	27%	33%	27%	19%	104社	138社	20社	29%	29%	30%
有効回答	312社	196社	194社	70社	131社	100%	100%	100%	100%	100%	70社	354社	278社	98社	100社	100%	100%	100%	100%	100%	363社	478社	66社	100%	100%	100%
問18. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ1つ選択）																										
後継者計画のロードマップの立案																										
指名委員会で議論している	62社	40社	45社	16社	27社	20%	21%	23%	23%	20%	15社	61社	69社	20社	25社	22%	17%	24%	21%	26%	36社	129社	25社	10%	27%	38%
取締役会で議論している	9社	7社	11社	0社	9社	3%	4%	6%	0%	7%	1社	18社	5社	8社	4社	1%	5%	2%	8%	4%	17社	16社	3社	5%	3%	5%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	0社	3社	3社	2社	4社	0%	2%	2%	3%	3%	0社	4社	2社	3社	3社	0%	1%	1%	3%	3%	4社	6社	2社	1%	1%	3%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	5社	2社	4社	0社	3社	2%	1%	2%	0%	2%	1社	7社	3社	1社	2社	1%	2%	1%	1%	2%	7社	5社	2社	2%	1%	3%
特に何もしていない	158社	91社	86社	34社	63社	51%	47%	44%	48%	47%	34社	170社	131社	46社	49社	50%	48%	46%	47%	51%	205社	212社	18社	56%	44%	28%
分からない	78社	52社	45社	19社	27社	25%	27%	23%	27%	20%	17社	95社	75社	19社	14社	25%	27%	26%	20%	14%	96社	111社	15社	26%	23%	23%
有効回答	312社	195社	194社	71社	133社	100%	100%	100%	100%	100%	68社	355社	285社	97社	97社	100%	100%	100%	100%	100%	365社	479社	65社	100%	100%	100%
後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定																										
指名委員会で議論している	70社	52社	54社	21社	30社	23%	27%	28%	30%	23%	19社	75社	81社	27社	25社	27%	21%	29%	28%	26%	49社	149社	29社	13%	31%	46%
取締役会で議論している	16社	8社	15社	3社	7社	5%	4%	8%	4%	5%	3社	24社	9社	8社	5社	4%	7%	3%	8%	5%	18社	28社	3社	5%	6%	5%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	4社	3社	4社	2社	4社	1%	2%	2%	3%	3%	1社	7社	3社	2社	4社	1%	2%	1%	2%	4%	7社	6社	4社	2%	1%	6%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	11社	2社	7社	0社	4社	4%	1%	4%	0%	3%	2社	11社	4社	4社	3社	3%	3%	1%	4%	3%	15社	7社	2社	4%	1%	3%
特に何もしていない	136社	81社	73社	27社	58社	44%	41%	38%	38%	44%	28社	148社	115社	38社	45社	39%	42%	41%	39%	47%	186社	178社	14社	51%	37%	22%
分からない	74社	50社	39社	18社	28社	24%	26%	20%	25%	21%	18社	86社	71社	18社	14社	25%	25%	25%	19%	15%	89社	110社	11社	24%	23%	17%
有効回答	311社	196社	192社	71社	131社	100%	100%	100%	100%	100%	71社	351社	283社	97社	96社	100%	100%	100%	100%	100%	364社	478社	63社	100%	100%	100%
「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定																										
指名委員会で議論している	70社	51社	50社	15社	29社	23%	26%	26%	21%	22%	17社	73社	78社	20社	27社	24%	21%	27%	20%	28%	52社	132社	31社	14%	28%	48%
取締役会で議論している	16社	13社	21社	5社	13社	5%	7%	11%	7%	10%	3社	27社	18社	12社	8社	4%	8%	6%	12%	8%	25社	38社	5社	7%	8%	8%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	2社	4社	2社	2社	5社	1%	2%	1%	3%	4%	0社	5社	3社	2社	5社	0%	1%	1%	2%	5%	8社	4社	3社	2%	1%	5%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	9社	1社	5社	0社	2社	3%	1%	3%	0%	1%	3社	8社	4社	1社	1社	4%	2%	1%	1%	1%	10社	6社	1社	3%	1%	2%
特に何もしていない	141社	74社	72社	32社	58社	45%	38%	37%	45%	43%	28社	147社	111社	45社	45社	39%	42%	39%	46%	46%	184社	182社	14社	50%	38%	22%
分からない	72社	52社	43社	17社	27社	23%	27%	22%	24%	20%	20社	90社	70社	18社	11社	28%	26%	25%	18%	11%	88社	113社	11社	24%	24%	17%
有効回答	310社	195社	193社	71社	134社	100%	100%	100%	100%	100%	71社	350社	284社	98社	97社	100%	100%	100%	100%	100%	367社	475社	65社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																	
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
後継者候補の育成計画の策定・実施																										
実施している	10社	0社	7社	226社	17%	0%	21%	27%	14社	43社	46社	61社	42社	21社	8社	2社	1社	5社	33%	22%	19%	27%	32%	41%	40%	29%	50%	83%
実施していない	31社	3社	18社	405社	53%	75%	53%	49%	18社	107社	136社	103社	63社	18社	5社	5社	1社	0社	43%	55%	56%	46%	48%	35%	25%	71%	50%	0%
分からない	18社	1社	9社	195社	31%	25%	26%	24%	10社	46社	62社	58社	27社	12社	7社	0社	0社	1社	24%	23%	25%	26%	20%	24%	35%	0%	0%	17%
有効回答	59社	4社	34社	826社	100%	100%	100%	100%	42社	196社	244社	222社	132社	51社	20社	7社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
後継者候補の評価、絞込み・入替え																										
実施している	15社	0社	3社	200社	25%	0%	9%	24%	10社	35社	49社	51社	40社	19社	7社	2社	0社	5社	24%	18%	20%	23%	31%	37%	35%	29%	0%	83%
実施していない	22社	3社	23社	404社	37%	75%	68%	49%	20社	109社	134社	101社	57社	19社	6社	4社	1社	0社	48%	56%	55%	46%	44%	37%	30%	57%	100%	0%
分からない	22社	1社	8社	219社	37%	25%	24%	27%	12社	50社	62社	69社	34社	14社	7社	1社	0社	1社	29%	26%	25%	31%	26%	27%	35%	14%	0%	17%
有効回答	59社	4社	34社	823社	100%	100%	100%	100%	42社	194社	245社	221社	131社	52社	20社	7社	1社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
最終候補者に対する評価と後継者の指名																										
実施している	15社	0社	3社	151社	25%	0%	9%	18%	7社	21社	40社	44社	32社	12社	7社	2社	0社	4社	17%	11%	16%	20%	25%	24%	35%	29%	0%	67%
実施していない	25社	3社	23社	455社	42%	75%	70%	56%	21社	122社	142社	115社	67社	24社	7社	5社	1社	1社	51%	63%	58%	52%	52%	48%	35%	71%	100%	17%
分からない	19社	1社	7社	212社	32%	25%	21%	26%	13社	50社	62社	62社	31社	14社	6社	0社	0社	1社	32%	26%	25%	28%	24%	28%	30%	0%	0%	17%
有効回答	59社	4社	33社	818社	100%	100%	100%	100%	41社	193社	244社	221社	130社	50社	20社	7社	1社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
指名後のサポート																										
実施している	10社	0社	2社	119社	17%	0%	6%	15%	7社	13社	32社	39社	24社	10社	4社	0社	0社	2社	17%	7%	13%	18%	19%	20%	20%	0%	0%	33%
実施していない	28社	3社	22社	461社	47%	75%	67%	57%	20社	128社	144社	108社	71社	24社	9社	6社	1社	2社	49%	66%	60%	49%	56%	48%	45%	86%	100%	33%
分からない	21社	1社	9社	231社	36%	25%	27%	28%	14社	52社	66社	72社	32社	16社	7社	1社	0社	2社	34%	27%	27%	33%	25%	32%	35%	14%	0%	33%
有効回答	59社	4社	33社	811社	100%	100%	100%	100%	41社	193社	242社	219社	127社	50社	20社	7社	1社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問18. 次期社長・CEOの選定に向けた以下の各取組についての議論の状況をお答えください。（それぞれ1つ選択）

後継者計画のロードマップの立案																										
指名委員会で議論している	8社	0社	3社	179社	14%	0%	9%	22%	12社	26社	42社	42社	37社	18社	6社	2社	1社	4社	29%	13%	17%	19%	29%	36%	30%	29%	100%	67%
取締役会で議論している	3社	0社	4社	29社	5%	0%	12%	4%	2社	8社	14社	7社	4社	0社	1社	0社	0社	0社	5%	4%	6%	3%	3%	0%	5%	0%	0%	0%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	1社	0社	0社	11社	2%	0%	0%	1%	0社	1社	6社	1社	1社	2社	1社	0社	0社	0社	0%	1%	2%	0%	1%	4%	5%	0%	0%	0%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	1社	0社	1社	12社	2%	0%	3%	1%	0社	5社	3社	3社	2社	0社	0社	0社	0社	1社	0%	3%	1%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	17%
特に何もしていない	32社	3社	19社	381社	54%	75%	56%	47%	18社	113社	117社	101社	55社	18社	7社	4社	0社	1社	44%	58%	48%	46%	44%	36%	35%	57%	0%	17%
分からない	14社	1社	7社	200社	24%	25%	21%	25%	9社	42社	61社	65社	27社	12社	5社	1社	0社	0社	22%	22%	25%	30%	21%	24%	25%	14%	0%	0%
有効回答	59社	4社	34社	812社	100%	100%	100%	100%	41社	195社	243社	219社	126社	50社	20社	7社	1社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
後継者計画における社外取締役や指名委員会の関与の在り方の決定																										
指名委員会で議論している	6社	0社	4社	217社	10%	0%	12%	27%	8社	36社	52社	55社	40社	19社	8社	4社	1社	4社	21%	18%	22%	25%	31%	38%	40%	57%	100%	67%
取締役会で議論している	3社	0社	2社	44社	5%	0%	6%	5%	1社	8社	18社	7社	11社	3社	1社	0社	0社	0社	3%	4%	8%	3%	9%	6%	5%	0%	0%	0%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	1社	0社	0社	16社	2%	0%	0%	2%	0社	4社	4社	2社	4社	2社	1社	0社	0社	0社	0%	2%	2%	1%	3%	4%	5%	0%	0%	0%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	2社	0社	1社	21社	3%	0%	3%	3%	1社	6社	7社	4社	5社	0社	0社	0社	0社	1社	3%	3%	3%	2%	4%	0%	0%	0%	0%	17%
特に何もしていない	29社	3社	20社	326社	50%	75%	59%	40%	18社	102社	106社	88社	42社	14社	4社	2社	0社	1社	46%	52%	44%	41%	33%	28%	20%	29%	0%	17%
分からない	17社	1社	7社	185社	29%	25%	21%	23%	11社	40社	53社	61社	26社	12社	6社	1社	0社	0社	28%	20%	22%	28%	20%	24%	30%	14%	0%	0%
有効回答	58社	4社	34社	809社	100%	100%	100%	100%	39社	196社	240社	217社	128社	50社	20社	7社	1社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定																										
指名委員会で議論している	10社	0社	4社	201社	17%	0%	12%	25%	13社	33社	46社	45社	43社	18社	8社	4社	1社	4社	33%	17%	19%	21%	34%	35%	40%	57%	50%	67%
取締役会で議論している	6社	0社	3社	59社	10%	0%	9%	7%	2社	15社	27社	11社	9社	3社	1社	0社	0社	0社	5%	8%	11%	5%	7%	6%	5%	0%	0%	0%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	1社	0社	0社	14社	2%	0%	0%	2%	0社	1社	5社	3社	3社	2社	1社	0社	0社	0社	0%	1%	2%	1%	2%	4%	5%	0%	0%	0%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	1社	0社	0社	16社	2%	0%	0%	2%	2社	3社	1社	7社	2社	1社	0社	0社	0社	1社	5%	2%	0%	3%	2%	2%	0%	0%	0%	17%
特に何もしていない	23社	3社	20社	334社	40%	75%	59%	41%	16社	99社	104社	89社	47社	16社	4社	2社	1社	1社	40%	51%	43%	41%	37%	31%	20%	29%	50%	17%
分からない	17社	1社	7社	187社	29%	25%	21%	23%	7社	44社	57社	62社	24社	11社	6社	1社	0社	0社	18%	23%	24%	29%	19%	22%	30%	14%	0%	0%
有効回答	58社	4社	34社	811社	100%	100%	100%	100%	40社	195社	240社	217社	128社	51社	20社	7社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
後継者候補の選出																
指名委員会で議論している	227社	25%	151社	49社	27社	25%	18%	68%	216社	11社	27%	10%	101社	126社	48%	18%
取締役会で議論している	43社	5%	26社	15社	2社	4%	6%	5%	37社	6社	5%	5%	7社	36社	3%	5%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	15社	2%	5社	7社	3社	1%	3%	8%	15社	0社	2%	0%	6社	9社	3%	1%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	18社	2%	8社	10社	0社	1%	4%	0%	16社	2社	2%	2%	4社	14社	2%	2%
特に何もしていない	375社	41%	259社	112社	4社	43%	42%	10%	314社	61社	39%	54%	52社	323社	25%	46%
分からない	231社	25%	154社	73社	4社	26%	27%	10%	198社	33社	25%	29%	41社	190社	19%	27%
有効回答	909社	100%	603社	266社	40社	100%	100%	100%	796社	113社	100%	100%	211社	698社	100%	100%
後継者候補の育成計画の策定・実施																
指名委員会で議論している	185社	20%	116社	40社	29社	19%	15%	73%	180社	5社	23%	4%	84社	101社	40%	15%
取締役会で議論している	37社	4%	23社	13社	1社	4%	5%	3%	33社	4社	4%	4%	12社	25社	6%	4%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	11社	1%	3社	6社	2社	1%	2%	5%	10社	1社	1%	1%	4社	7社	2%	1%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	13社	1%	6社	7社	0社	1%	3%	0%	12社	1社	2%	1%	1社	12社	0%	2%
特に何もしていない	418社	46%	290社	124社	4社	48%	47%	10%	348社	70社	44%	62%	56社	362社	27%	52%
分からない	239社	26%	161社	74社	4社	27%	28%	10%	207社	32社	26%	28%	52社	187社	25%	27%
有効回答	903社	100%	599社	264社	40社	100%	100%	100%	790社	113社	100%	100%	209社	694社	100%	100%
後継者候補の評価、絞込み・入替え																
指名委員会で議論している	170社	19%	107社	36社	27社	18%	14%	68%	163社	7社	21%	6%	77社	93社	36%	13%
取締役会で議論している	25社	3%	17社	7社	1社	3%	3%	3%	23社	2社	3%	2%	8社	17社	4%	2%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	12社	1%	4社	6社	2社	1%	2%	5%	11社	1社	1%	1%	5社	7社	2%	1%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	17社	2%	7社	10社	0社	1%	4%	0%	16社	1社	2%	1%	3社	14社	1%	2%
特に何もしていない	427社	47%	291社	130社	6社	49%	49%	15%	358社	69社	45%	61%	63社	364社	30%	52%
分からない	255社	28%	174社	77社	4社	29%	29%	10%	222社	33社	28%	29%	56社	199社	26%	29%
有効回答	906社	100%	600社	266社	40社	100%	100%	100%	793社	113社	100%	100%	212社	694社	100%	100%
最終候補者に対する評価と後継者の指名																
指名委員会で議論している	142社	16%	97社	26社	19社	16%	10%	46%	137社	5社	17%	4%	64社	78社	30%	11%
取締役会で議論している	29社	3%	14社	13社	2社	2%	5%	5%	24社	5社	3%	4%	8社	21社	4%	3%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	8社	1%	2社	4社	2社	0%	2%	5%	7社	1社	1%	1%	3社	5社	1%	1%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	13社	1%	8社	5社	0社	1%	2%	0%	11社	2社	1%	2%	1社	12社	0%	2%
特に何もしていない	459社	51%	309社	139社	11社	52%	52%	27%	391社	68社	49%	60%	79社	380社	38%	55%
分からない	253社	28%	168社	78社	7社	28%	29%	17%	221社	32社	28%	28%	55社	198社	26%	29%
有効回答	904社	100%	598社	265社	41社	100%	100%	100%	791社	113社	100%	100%	210社	694社	100%	100%
指名後のサポート																
指名委員会で議論している	80社	9%	48社	23社	9社	8%	9%	22%	77社	3社	10%	3%	31社	49社	15%	7%
取締役会で議論している	25社	3%	16社	8社	1社	3%	3%	2%	20社	5社	3%	4%	6社	19社	3%	3%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	5社	1%	3社	1社	1社	1%	0%	2%	4社	1社	1%	1%	1社	4社	0%	1%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	13社	1%	7社	6社	0社	1%	2%	0%	11社	2社	1%	2%	2社	11社	1%	2%
特に何もしていない	493社	55%	332社	141社	20社	56%	53%	49%	425社	68社	54%	60%	100社	393社	49%	57%
分からない	282社	31%	186社	86社	10社	31%	32%	24%	248社	34社	32%	30%	66社	216社	32%	31%
有効回答	898社	100%	592社	265社	41社	100%	100%	100%	785社	113社	100%	100%	206社	692社	100%	100%
問19. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。(1つ選択)																
経営に関する助言	213社	22%	153社	56社	4社	24%	20%	9%	178社	35社	21%	30%	27社	186社	12%	25%
どちらかと言えば経営に関する助言	332社	35%	249社	81社	2社	39%	29%	4%	285社	47社	34%	40%	67社	265社	30%	36%
どちらかと言えば経営の監督	292社	30%	173社	106社	13社	27%	38%	29%	265社	27社	32%	23%	78社	214社	35%	29%
経営の監督	122社	13%	58社	38社	26社	9%	14%	58%	113社	9社	13%	8%	49社	73社	22%	10%
有効回答	959社	100%	633社	281社	45社	100%	100%	100%	841社	118社	100%	100%	221社	738社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
後継者候補の選出																																	
指名委員会で議論している	13社	2社	24社	23社	4社	15社	10社	20社	32社	19社	5社	6社	18社	12社	11社	11社	2社	33%	29%	27%	29%	21%	31%	36%	29%	36%	12%	31%	17%	22%	20%	32%	33%	8%
取締役会で議論している	2社	1社	4社	2社	1社	1社	2社	3社	5社	7社	1社	2社	4社	1社	1社	3社	3社	5%	14%	5%	3%	5%	2%	7%	4%	6%	4%	6%	6%	5%	2%	3%	9%	13%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	0社	0社	0社	4社	0社	0社	0社	0社	2社	2社	0社	1社	3社	2社	0社	1社	0社	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	3%	4%	3%	0%	3%	0%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	1社	0社	2社	1社	0社	0社	0社	2社	1社	4社	0社	1社	1社	2社	1社	0社	2社	3%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	3%	1%	3%	0%	3%	1%	3%	3%	0%	8%
特に何もしていない	16社	3社	41社	27社	7社	18社	10社	22社	30社	85社	5社	12社	38社	26社	10社	14社	11社	41%	43%	47%	34%	37%	37%	36%	32%	34%	54%	31%	33%	46%	44%	29%	42%	46%
分からない	7社	1社	17社	23社	7社	15社	6社	22社	18社	40社	5社	14社	19社	16社	11社	4社	6社	18%	14%	19%	29%	37%	31%	21%	32%	20%	25%	31%	39%	23%	27%	32%	12%	25%
有効回答	39社	7社	88社	80社	19社	49社	28社	69社	88社	157社	16社	36社	83社	59社	34社	33社	24社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
後継者候補の育成計画の策定・実施																																	
指名委員会で議論している	10社	2社	21社	20社	3社	11社	7社	12社	30社	12社	6社	4社	18社	10社	9社	10社	0社	26%	29%	24%	25%	16%	23%	25%	17%	34%	8%	38%	11%	21%	17%	28%	30%	0%
取締役会で議論している	3社	0社	4社	3社	1社	2社	2社	1社	0社	9社	0社	4社	2社	2社	0社	2社	2社	8%	0%	5%	4%	5%	4%	7%	1%	0%	6%	0%	11%	2%	3%	0%	6%	9%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	1社	0社	0社	3社	0社	0社	0社	0社	2社	2社	0社	0社	1社	1社	0社	1社	0社	3%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	0%	1%	2%	0%	3%	0%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	1社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	2社	1社	4社	0社	0社	1社	2社	0社	0社	0社	3%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	3%	1%	3%	0%	0%	1%	3%	0%	0%	0%
特に何もしていない	16社	4社	45社	31社	8社	20社	11社	31社	37社	87社	6社	13社	43社	26社	10社	16社	14社	41%	57%	51%	39%	42%	42%	39%	45%	42%	56%	38%	36%	51%	45%	31%	48%	64%
分からない	8社	1社	17社	22社	7社	15社	8社	23社	18社	41社	4社	15社	20社	17社	13社	4社	6社	21%	14%	19%	28%	37%	31%	29%	33%	20%	26%	25%	42%	24%	29%	41%	12%	27%
有効回答	39社	7社	88社	80社	19社	48社	28社	69社	88社	155社	16社	36社	85社	58社	32社	33社	22社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
後継者候補の評価、絞込み・入替え																																	
指名委員会で議論している	10社	2社	18社	17社	3社	10社	7社	17社	26社	11社	4社	2社	14社	11社	8社	9社	1社	26%	29%	20%	21%	16%	20%	25%	25%	30%	7%	25%	6%	17%	19%	24%	28%	4%
取締役会で議論している	1社	0社	3社	2社	1社	0社	1社	0社	1社	5社	0社	3社	3社	1社	0社	2社	2社	3%	0%	3%	3%	5%	0%	4%	0%	1%	3%	0%	8%	4%	2%	0%	6%	8%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	0社	0社	0社	3社	1社	0社	0社	0社	2社	2社	0社	0社	2社	1社	0社	1社	0社	0%	0%	0%	4%	5%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	0%	2%	2%	0%	3%	0%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	1社	0社	2社	1社	0社	0社	0社	2社	2社	4社	0社	0社	1社	3社	1社	0社	0社	3%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	3%	2%	3%	0%	0%	1%	5%	3%	0%	0%
特に何もしていない	17社	4社	47社	35社	7社	21社	12社	28社	36社	91社	6社	16社	42社	25社	11社	15社	14社	44%	57%	53%	44%	37%	43%	43%	41%	41%	59%	38%	44%	51%	42%	33%	47%	58%
分からない	10社	1社	19社	22社	7社	18社	8社	22社	21社	42社	6社	15社	21社	18社	13社	5社	7社	26%	14%	21%	28%	37%	37%	29%	32%	24%	27%	38%	42%	25%	31%	39%	16%	29%
有効回答	39社	7社	89社	80社	19社	49社	28社	69社	88社	155社	16社	36社	83社	59社	33社	32社	24社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
最終候補者に対する評価と後継者の指名																																	
指名委員会で議論している	6社	1社	17社	13社	1社	8社	6社	13社	21社	9社	6社	3社	12社	9社	7社	8社	2社	16%	13%	19%	16%	5%	16%	21%	19%	24%	6%	38%	8%	15%	15%	21%	24%	9%
取締役会で議論している	1社	0社	4社	3社	1社	1社	1社	1社	4社	5社	0社	2社	2社	0社	1社	2社	1社	3%	0%	5%	4%	5%	2%	4%	1%	4%	3%	0%	5%	2%	0%	3%	6%	4%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	0社	0社	0社	2社	0社	0社	0社	0社	3社	1社	0社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	3%	1%	0%	0%	1%	2%	0%	0%	0%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	0社	0社	1社	1社	0社	0社	1社	1社	2社	3社	0社	0社	1社	1社	0社	1社	1社	0%	0%	1%	1%	0%	0%	4%	1%	2%	2%	0%	0%	1%	2%	0%	3%	4%
特に何もしていない	20社	6社	45社	39社	10社	21社	12社	34社	39社	93社	6社	16社	47社	28社	13社	17社	13社	54%	75%	51%	48%	53%	43%	43%	50%	44%	61%	38%	43%	57%	47%	38%	52%	57%
分からない	10社	1社	21社	23社	7社	19社	8社	19社	20社	42社	4社	16社	19社	20社	13社	5社	6社	27%	13%	24%	28%	37%	39%	29%	28%	22%	27%	25%	43%	23%	34%	38%	15%	26%
有効回答	37社	8社	88社	81社	19社	49社	28社	68社	89社	153社	16社	37社	82社	59社	34社	33社	23社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
指名後のサポート																																	
指名委員会で議論している	6社	1社	9社	4社	1社	6社	3社	12社	11社	6社	0社	1社	5社	6社	5社	3社	1社	16%	13%	10%	5%	5%	13%	11%	18%	13%	4%	0%	3%	6%	10%	15%	9%	4%
取締役会で議論している	1社	0社	4社	3社	1社	0社	0社	2社	3社	4社	0社	2社	3社	0社	0社	2社	0社	3%	0%	5%	4%	5%	0%	0%	3%	4%	3%	0%	5%	4%	0%	0%	6%	0%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	2社	1社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	0社	0社	4社	1社	0社	0社	1社	1社	1社	2社	0社	0社	1社	1社	0社	1社	0社	0%	0%	5%	1%	0%	0%	4%	1%	1%	1%	0%	0%	1%	2%	0%	3%	0%
特に何もしていない	20社	6社	49社	44社	10社	23社	13社	34社	44社	96社	9社	15社	51社	30社	16社	20社	13社	54%	75%	56%	57%	53%	48%	46%	50%	52%	62%	53%	41%	61%	52%	47%	61%	57%
分からない	10社	1社	22社	24社	7社	19社	11社	19社	24社	46社	8社	19社	23社	20社	13社	7社	9社	27%	13%	25%	31%	37%	40%	39%	28%	28%	30%	47%	51%	28%	34%	38%	21%	39%
有効回答	37社	8社	88社	77社	19社	48社	28社	68社	85社	155社	17社	37社	83社	58社	34社	33社	23社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問19. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。（1つ選択）																																	
経営に関する助言	11社	1社	16社	19社	4社	10社	6社	23社	17社	50社	1社	8社	15社	18社	7社	4社	3社	26%	13%	17%	23%	19%	20%	19%	33%	18%	30%	5%	19%	17%	32%	18%	12%	12%
どちらかと言えば経営に関する助言	16社	2社	46社	27社	8社	11社	6社	23社	31社	48社	10社	16社	39社	15社	16社	11社	7社	38%	25%	48%	32%	38%	22%	19%	33%	34%	29%	53%	38%	45%	26%	41%	33%	27%
どちらかと言えば経営の監督	9社	3社	23社	28社	7社	20社	16社	19社	30社	45社	8社	14社	22社	14社	15社	10社	9社	21%	38%	24%	33%	33%	40%	52%	27%	33%	27%	42%	33%	26%	25%	38%	30%	35%
経営の監督	6社	2社	10社	10社	2社	9社	3社	5社	14社	21社	0社	4社	10社	10社	1社	8社	7社	14%	25%	11%	12%	10%	18%	10%	7%	15%	13%	0%	10%	12%	18%	3%	24%	27%
有効回答	42社	8社	95社	84社	21社	50社	31社	70社	92社	164社	19社	42社	86社	57社	39社	33社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
後継者候補の選出																												
指名委員会で議論している	53社	24社	73社	28社	48社	12%	21%	34%	49%	56%	33社	60社	69社	65社	10%	23%	42%	46%	53社	24社	51社	28社	71社	22%	20%	26%	27%	29%
取締役会で議論している	24社	6社	8社	0社	5社	5%	5%	4%	0%	6%	16社	16社	5社	6社	5%	6%	3%	4%	10社	7社	9社	4社	13社	4%	6%	5%	4%	5%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	7社	1社	3社	0社	4社	2%	1%	1%	0%	5%	7社	3社	2社	3社	2%	1%	1%	2%	2社	2社	3社	1社	7社	1%	2%	2%	1%	3%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	10社	2社	3社	1社	2社	2%	2%	1%	2%	2%	11社	2社	3社	2社	3%	1%	2%	1%	5社	2社	2社	2社	7社	2%	2%	1%	2%	3%
特に何もしていない	223社	45社	76社	16社	14社	51%	40%	36%	28%	16%	181社	105社	53社	36社	53%	40%	32%	26%	106社	57社	71社	40社	98社	43%	47%	37%	39%	40%
分からない	122社	34社	49社	12社	13社	28%	30%	23%	21%	15%	96社	75社	32社	28社	28%	29%	20%	20%	69社	29社	58社	27社	47社	28%	24%	30%	26%	19%
有効回答	439社	112社	212社	57社	86社	100%	100%	100%	100%	100%	344社	261社	164社	140社	100%	100%	100%	100%	245社	121社	194社	102社	243社	100%	100%	100%	100%	100%
後継者候補の育成計画の策定・実施																												
指名委員会で議論している	37社	18社	61社	22社	46社	9%	16%	29%	39%	53%	24社	51社	56社	54社	7%	20%	34%	39%	49社	15社	38社	25社	58社	20%	13%	20%	24%	24%
取締役会で議論している	18社	3社	7社	3社	6社	4%	3%	3%	5%	7%	13社	9社	7社	8社	4%	4%	4%	6%	7社	3社	9社	10社	8社	3%	3%	5%	10%	3%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	4社	2社	3社	0社	2社	1%	2%	1%	0%	2%	6社	2社	1社	2社	2%	1%	1%	1%	2社	1社	3社	0社	5社	1%	1%	2%	0%	2%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	7社	4社	1社	0社	1社	2%	4%	0%	0%	1%	10社	2社	0社	1社	3%	1%	0%	1%	4社	1社	2社	1社	5社	2%	1%	1%	1%	2%
特に何もしていない	248社	52社	87社	18社	13社	57%	46%	41%	32%	15%	202社	116社	59社	41社	59%	45%	36%	29%	111社	71社	77社	43社	113社	45%	59%	41%	41%	47%
分からない	120社	35社	51社	13社	18社	28%	31%	24%	23%	21%	89社	76社	41社	33社	26%	30%	25%	24%	71社	29社	61社	25社	52社	29%	24%	32%	24%	22%
有効回答	434社	114社	210社	56社	86社	100%	100%	100%	100%	100%	344社	256社	164社	139社	100%	100%	100%	100%	244社	120社	190社	104社	241社	100%	100%	100%	100%	100%
後継者候補の評価、絞込み・入替え																												
指名委員会で議論している	36社	19社	52社	23社	40社	8%	17%	24%	40%	47%	24社	42社	57社	47社	7%	16%	35%	34%	41社	21社	38社	22社	48社	17%	17%	20%	21%	20%
取締役会で議論している	12社	3社	5社	1社	4社	3%	3%	2%	2%	5%	7社	12社	3社	3社	2%	5%	2%	2%	2社	6社	5社	6社	6社	1%	5%	3%	6%	3%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	6社	1社	2社	1社	2社	1%	1%	1%	2%	2%	6社	3社	1社	2社	2%	1%	1%	1%	1社	1社	4社	1社	5社	0%	1%	2%	1%	2%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	10社	3社	2社	1社	1社	2%	3%	1%	2%	1%	12社	2社	1社	2社	3%	1%	1%	1%	6社	2社	2社	2社	5社	2%	2%	1%	2%	2%
特に何もしていない	245社	50社	94社	19社	18社	56%	45%	44%	33%	21%	198社	115社	65社	49社	58%	44%	40%	35%	120社	63社	82社	45社	114社	49%	52%	42%	43%	48%
分からない	128社	34社	58社	12社	21社	29%	31%	27%	21%	24%	97社	86社	35社	37社	28%	33%	22%	26%	74社	28社	63社	28社	61社	30%	23%	32%	27%	26%
有効回答	437社	110社	213社	57社	86社	100%	100%	100%	100%	100%	344社	260社	162社	140社	100%	100%	100%	100%	244社	121社	194社	104社	239社	100%	100%	100%	100%	100%
最終候補者に対する評価と後継者の指名																												
指名委員会で議論している	31社	13社	46社	23社	29社	7%	12%	22%	40%	34%	22社	40社	45社	35社	6%	15%	27%	25%	40社	14社	31社	17社	40社	16%	12%	16%	17%	17%
取締役会で議論している	17社	3社	2社	0社	7社	4%	3%	1%	0%	8%	9社	12社	3社	5社	3%	5%	2%	4%	6社	5社	6社	5社	7社	2%	4%	3%	5%	3%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	5社	0社	1社	0社	2社	1%	0%	0%	0%	2%	5社	0社	1社	2社	1%	0%	1%	1%	1社	1社	2社	0社	4社	0%	1%	1%	0%	2%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	8社	3社	1社	0社	1社	2%	3%	0%	0%	1%	9社	2社	0社	2社	3%	1%	0%	1%	3社	3社	2社	1社	4社	1%	3%	1%	1%	2%
特に何もしていない	249社	57社	103社	22社	27社	57%	51%	49%	39%	31%	202社	122社	76社	59社	59%	47%	46%	43%	121社	67社	91社	50社	127社	49%	56%	47%	49%	53%
分からない	125社	36社	58社	12社	20社	29%	32%	27%	21%	23%	95社	84社	39社	35社	28%	32%	24%	25%	76社	30社	60社	30社	56社	31%	25%	31%	29%	24%
有効回答	435社	112社	211社	57社	86社	100%	100%	100%	100%	100%	342社	260社	164社	138社	100%	100%	100%	100%	247社	120社	192社	103社	238社	100%	100%	100%	100%	100%
指名後のサポート																												
指名委員会で議論している	19社	10社	26社	8社	17社	4%	9%	12%	15%	21%	13社	21社	25社	21社	4%	8%	16%	15%	21社	7社	18社	15社	19社	9%	6%	9%	14%	8%
取締役会で議論している	16社	3社	2社	2社	2社	4%	3%	1%	4%	2%	11社	9社	2社	3社	3%	3%	1%	2%	5社	5社	5社	3社	7社	2%	4%	3%	3%	3%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	4社	0社	0社	0社	1社	1%	0%	0%	0%	1%	3社	1社	0社	1社	1%	0%	0%	1%	0社	2社	1社	0社	2社	0%	2%	1%	0%	1%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	7社	3社	2社	0社	1社	2%	3%	1%	0%	1%	9社	1社	0社	3社	3%	0%	0%	2%	3社	1社	1社	4社	4社	1%	1%	1%	4%	2%
特に何もしていない	255社	58社	113社	31社	35社	59%	52%	53%	56%	43%	207社	136社	83社	67社	60%	52%	53%	49%	131社	74社	96社	55社	134社	54%	61%	50%	53%	57%
分からない	133社	37社	70社	14社	26社	31%	33%	33%	25%	32%	100社	93社	48社	41社	29%	36%	30%	30%	82社	33社	70社	27社	69社	34%	27%	37%	26%	29%
有効回答	434社	111社	213社	55社	82社	100%	100%	100%	100%	100%	343社	261社	158社	136社	100%	100%	100%	100%	242社	122社	191社	104社	235社	100%	100%	100%	100%	100%
問19. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。(1つ選択)																												
経営に関する助言	118社	34社	47社	9社	4社	26%	28%	21%	15%	4%	97社	73社	29社	14社	27%	26%	17%	9%	72社	27社	44社	20社	49社	27%	20%	22%	19%	20%
どちらかと言えば経営に関する助言	186社	22社	84社	16社	23社	41%	18%	37%	27%	25%	142社	96社	52社	42社	40%	35%	30%	28%	94社	57社	62社	28社	88社	36%	42%	31%	27%	35%
どちらかと言えば経営の監督	117社	47社	68社	25社	35社	26%	39%	30%	42%	38%	88社	78社	70社	56社	25%	28%	40%	38%	65社	41社	66社	43社	77社	25%	30%	33%	41%	31%
経営の監督	37社	17社	28社	10社	29社	8%	14%	12%	17%	32%	32社	31社	22社	37社	9%	11%	13%	25%	33社	10社	30社	13社	36社	13%	7%	15%	13%	14%
有効回答	458社	120社	227社	60社	91社	100%	100%	100%	100%	100%	359社	278社	173社	149社	100%	100%	100%	100%	264社	135社	202社	104社	250社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA										⑩TSR										⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
後継者候補の選出																										
指名委員会で議論している	70社	52社	53社	23社	29社	23%	26%	27%	33%	22%	19社	79社	76社	24社	29社	26%	23%	27%	24%	30%	50社	150社	27社	14%	31%	42%
取締役会で議論している	13社	7社	11社	3社	9社	4%	4%	6%	4%	7%	5社	15社	9社	9社	5社	7%	4%	3%	9%	5%	16社	20社	7社	4%	4%	11%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	3社	4社	3社	2社	3社	1%	2%	2%	3%	2%	0社	5社	4社	3社	3社	0%	1%	1%	3%	3%	7社	4社	4社	2%	1%	6%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	6社	4社	4社	0社	4社	2%	2%	2%	0%	3%	1社	8社	3社	2社	4社	1%	2%	1%	2%	4%	10社	7社	1社	3%	1%	2%
特に何もしていない	134社	71社	83社	26社	58社	44%	36%	42%	37%	44%	28社	153社	105社	39社	45社	39%	44%	37%	39%	46%	178社	185社	12社	49%	39%	18%
分からない	81社	61社	43社	16社	29社	26%	31%	22%	23%	22%	19社	91社	85社	22社	12社	26%	26%	30%	22%	12%	104社	113社	14社	28%	24%	22%
有効回答	307社	199社	197社	70社	132社	100%	100%	100%	100%	100%	72社	351社	282社	99社	98社	100%	100%	100%	100%	100%	365社	479社	65社	100%	100%	100%
後継者候補の育成計画の策定・実施																										
指名委員会で議論している	63社	41社	43社	19社	19社	21%	21%	22%	27%	15%	16社	58社	70社	20社	21社	23%	17%	25%	20%	22%	39社	120社	26社	11%	25%	41%
取締役会で議論している	11社	10社	6社	3社	7社	4%	5%	3%	4%	5%	2社	12社	13社	8社	2社	3%	3%	5%	8%	2%	15社	19社	3社	4%	4%	5%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	1社	3社	4社	1社	2社	0%	2%	2%	1%	2%	0社	4社	2社	4社	1社	0%	1%	1%	4%	1%	5社	4社	2社	1%	1%	3%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	5社	2社	3社	0社	3社	2%	1%	2%	0%	2%	1社	6社	2社	1社	3社	1%	2%	1%	1%	3%	7社	5社	1社	2%	1%	2%
特に何もしていない	145社	79社	96社	28社	67社	48%	40%	49%	39%	51%	33社	166社	116社	45社	53社	46%	48%	41%	45%	56%	198社	205社	15社	54%	43%	23%
分からない	80社	61社	44社	20社	33社	26%	31%	22%	28%	25%	19社	101社	79社	23社	15社	27%	29%	28%	23%	16%	100社	122社	17社	27%	26%	27%
有効回答	305社	196社	196社	71社	131社	100%	100%	100%	100%	100%	71社	347社	282社	101社	95社	100%	100%	100%	100%	100%	364社	475社	64社	100%	100%	100%
後継者候補の評価、絞込み・入替え																										
指名委員会で議論している	57社	39社	39社	16社	19社	19%	20%	20%	23%	15%	14社	57社	58社	17社	24社	20%	16%	21%	17%	25%	40社	103社	27社	11%	22%	43%
取締役会で議論している	7社	7社	5社	1社	5社	2%	4%	3%	1%	4%	3社	5社	6社	8社	3社	4%	1%	2%	8%	3%	9社	13社	3社	2%	3%	5%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	2社	4社	2社	2社	2社	1%	2%	1%	3%	2%	0社	2社	4社	4社	2社	0%	1%	1%	4%	2%	6社	4社	2社	2%	1%	3%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	7社	2社	5社	0社	3社	2%	1%	3%	0%	2%	1社	10社	2社	1社	3社	1%	3%	1%	1%	3%	8社	8社	1社	2%	2%	2%
特に何もしていない	148社	84社	97社	28社	67社	48%	42%	50%	40%	52%	32社	175社	122社	45社	48社	45%	50%	43%	45%	50%	195社	217社	15社	53%	45%	24%
分からない	86社	64社	47社	23社	34社	28%	32%	24%	33%	26%	21社	102社	89社	25社	16社	30%	29%	32%	25%	17%	107社	133社	15社	29%	28%	24%
有効回答	307社	200社	195社	70社	130社	100%	100%	100%	100%	100%	71社	351社	281社	100社	96社	100%	100%	100%	100%	100%	365社	478社	63社	100%	100%	100%
最終候補者に対する評価と後継者の指名																										
指名委員会で議論している	53社	30社	32社	12社	15社	17%	15%	16%	17%	12%	13社	57社	45社	14社	13社	19%	16%	16%	14%	14%	36社	90社	16社	10%	19%	26%
取締役会で議論している	11社	5社	5社	2社	6社	4%	3%	3%	3%	5%	3社	10社	6社	7社	3社	4%	3%	2%	7%	3%	9社	15社	5社	2%	3%	8%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	1社	2社	2社	1社	2社	0%	1%	1%	1%	2%	0社	2社	2社	3社	1社	0%	1%	1%	3%	1%	5社	2社	1社	1%	0%	2%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	3社	4社	4社	1社	1社	1%	2%	2%	1%	1%	1社	7社	3社	1社	1社	1%	2%	1%	1%	1%	9社	2社	2社	2%	0%	3%
特に何もしていない	154社	97社	99社	32社	74社	50%	49%	51%	46%	57%	31社	177社	137社	48社	61社	44%	50%	49%	49%	64%	204社	236社	19社	56%	49%	31%
分からない	87社	59社	53社	22社	31社	28%	30%	27%	31%	24%	22社	99社	89社	25社	16社	31%	28%	32%	26%	17%	102社	132社	19社	28%	28%	31%
有効回答	309社	197社	195社	70社	129社	100%	100%	100%	100%	100%	70社	352社	282社	98社	95社	100%	100%	100%	100%	100%	365社	477社	62社	100%	100%	100%
指名後のサポート																										
指名委員会で議論している	24社	19社	19社	7社	11社	8%	10%	10%	10%	9%	7社	32社	20社	9社	12社	10%	9%	7%	9%	13%	20社	51社	9社	5%	11%	14%
取締役会で議論している	11社	4社	4社	2社	4社	4%	2%	2%	3%	3%	3社	8社	7社	6社	1社	4%	2%	2%	6%	1%	12社	9社	4社	3%	2%	6%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	0社	2社	1社	0社	2社	0%	1%	1%	0%	2%	0社	1社	1社	2社	1社	0%	0%	0%	2%	1%	4社	0社	1社	1%	0%	2%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	4社	2社	6社	0社	1社	1%	1%	3%	0%	1%	2社	6社	2社	2社	1社	3%	2%	1%	2%	1%	7社	4社	2社	2%	1%	3%
特に何もしていない	167社	106社	106社	35社	76社	54%	54%	55%	50%	59%	33社	187社	151社	53社	64社	47%	54%	54%	55%	68%	215社	253社	25社	59%	54%	40%
分からない	101社	62社	58社	26社	34社	33%	32%	30%	37%	27%	25社	114社	101社	25社	15社	36%	33%	36%	26%	16%	108社	152社	22社	30%	32%	35%
有効回答	307社	195社	194社	70社	128社	100%	100%	100%	100%	100%	70社	348社	282社	97社	94社	100%	100%	100%	100%	100%	366社	469社	63社	100%	100%	100%
問19. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。(1つ選択)																										
経営に関する助言	82社	46社	46社	13社	25社	24%	22%	23%	18%	19%	13社	94社	63社	24社	18社	17%	25%	21%	23%	18%	95社	110社	8社	25%	22%	11%
どちらかと言えば経営に関する助言	119社	74社	67社	25社	44社	36%	35%	33%	35%	33%	22社	129社	107社	36社	34社	29%	34%	36%	34%	34%	149社	170社	13社	39%	34%	18%
どちらかと言えば経営の監督	96社	68社	64社	21社	43社	29%	32%	32%	30%	32%	30社	113社	87社	30社	30社	40%	30%	30%	28%	30%	103社	164社	25社	27%	33%	35%
経営の監督	38社	24社	26社	12社	22社	11%	11%	13%	17%	16%	10社	42社	37社	16社	17社	13%	11%	13%	15%	17%	39社	57社	26社	10%	11%	36%
有効回答	335社	212社	203社	71社	134社	100%	100%	100%	100%	100%	75社	378社	294社	106社	99社	100%	100%	100%	100%	100%	386社	501社	72社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																	
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
後継者候補の選出																										
指名委員会で議論している	17社	0社	2社	208社	29%	0%	6%	26%	11社	38社	46社	53社	43社	21社	9社	2社	0社	4社	28%	19%	19%	24%	34%	41%	45%	25%	0%	67%
取締役会で議論している	3社	0社	3社	37社	5%	0%	9%	5%	1社	10社	13社	12社	2社	3社	0社	2社	0社	0社	3%	5%	5%	6%	2%	6%	0%	25%	0%	0%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	1社	0社	0社	14社	2%	0%	0%	2%	0社	2社	3社	4社	3社	1社	2社	0社	0社	0社	0%	1%	1%	2%	2%	2%	10%	0%	0%	0%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	2社	0社	0社	16社	3%	0%	0%	2%	0社	6社	5社	2社	4社	0社	0社	0社	0社	1社	0%	3%	2%	1%	3%	0%	0%	0%	0%	17%
特に何もしていない	22社	3社	22社	328社	37%	75%	65%	40%	18社	95社	110社	83社	46社	14社	3社	4社	1社	0社	45%	49%	46%	38%	36%	27%	15%	50%	100%	0%
分からない	14社	1社	7社	209社	24%	25%	21%	26%	10社	44社	64社	64社	30社	12社	6社	0社	0社	1社	25%	23%	27%	29%	23%	24%	30%	0%	0%	17%
有効回答	59社	4社	34社	812社	100%	100%	100%	100%	40社	195社	241社	218社	128社	51社	20社	8社	1社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
後継者候補の育成計画の策定・実施																										
指名委員会で議論している	6社	0社	2社	177社	10%	0%	6%	22%	7社	27社	33社	48社	40社	15社	7社	3社	1社	4社	18%	14%	14%	22%	31%	31%	35%	43%	50%	67%
取締役会で議論している	4社	0社	4社	29社	7%	0%	12%	4%	3社	6社	8社	9社	5社	3社	1社	2社	0社	0社	8%	3%	3%	4%	4%	6%	5%	29%	0%	0%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	1社	0社	0社	10社	2%	0%	0%	1%	0社	2社	5社	1社	2社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	2%	0%	2%	2%	0%	0%	0%	0%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	1社	0社	0社	12社	2%	0%	0%	1%	0社	7社	2社	2社	1社	0社	0社	0社	0社	1社	0%	4%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	17%
特に何もしていない	30社	3社	20社	365社	52%	75%	59%	45%	20社	106社	125社	90社	52社	17社	4社	2社	1社	0社	50%	55%	53%	41%	40%	35%	20%	29%	50%	0%
分からない	16社	1社	8社	214社	28%	25%	24%	27%	10社	45社	65社	67社	30社	13社	8社	0社	0社	1社	25%	23%	27%	31%	23%	27%	40%	0%	0%	17%
有効回答	58社	4社	34社	807社	100%	100%	100%	100%	40社	193社	238社	217社	130社	49社	20社	7社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
後継者候補の評価、絞込み・入替え																										
指名委員会で議論している	10社	0社	2社	158社	17%	0%	6%	20%	8社	27社	32社	37社	36社	16社	8社	2社	0社	4社	20%	14%	13%	17%	28%	31%	40%	25%	0%	67%
取締役会で議論している	3社	0社	2社	20社	5%	0%	6%	2%	1社	5社	7社	7社	3社	1社	0社	1社	0社	0社	3%	3%	3%	3%	2%	2%	0%	13%	0%	0%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	1社	0社	0社	11社	2%	0%	0%	1%	0社	3社	4社	2社	2社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	2%	2%	1%	2%	2%	0%	0%	0%	0%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	1社	0社	0社	16社	2%	0%	0%	2%	0社	6社	4社	3社	3社	0社	0社	0社	0社	1社	0%	3%	2%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	17%
特に何もしていない	25社	3社	22社	377社	42%	75%	65%	47%	21社	108社	124社	91社	52社	20社	5社	4社	1社	0社	53%	55%	52%	42%	41%	38%	25%	50%	100%	0%
分からない	19社	1社	8社	227社	32%	25%	24%	28%	10社	46社	68社	77社	31社	14社	7社	1社	0社	1社	25%	24%	28%	35%	24%	27%	35%	13%	0%	17%
有効回答	59社	4社	34社	809社	100%	100%	100%	100%	40社	195社	239社	217社	127社	52社	20社	8社	1社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
最終候補者に対する評価と後継者の指名																										
指名委員会で議論している	9社	0社	2社	131社	15%	0%	6%	16%	5社	16社	30社	38社	30社	12社	6社	2社	0社	3社	12%	8%	13%	17%	24%	24%	32%	29%	0%	50%
取締役会で議論している	3社	0社	2社	24社	5%	0%	6%	3%	1社	8社	10社	9社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	2%	4%	4%	4%	0%	2%	0%	0%	0%	0%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	1社	0社	0社	7社	2%	0%	0%	1%	0社	0社	4社	0社	2社	1社	1社	0社	0社	0社	0%	0%	2%	0%	2%	2%	5%	0%	0%	0%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	2社	0社	0社	11社	3%	0%	0%	1%	0社	4社	3社	3社	2社	0社	0社	0社	0社	1社	0%	2%	1%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	17%
特に何もしていない	28社	3社	23社	405社	47%	75%	68%	50%	24社	118社	123社	99社	59社	23社	5社	5社	1社	1社	59%	61%	52%	45%	46%	45%	26%	71%	100%	17%
分からない	16社	1社	7社	229社	27%	25%	21%	28%	11社	49社	68社	69社	34社	14社	7社	0社	0社	1社	27%	25%	29%	32%	27%	27%	37%	0%	0%	17%
有効回答	59社	4社	34社	807社	100%	100%	100%	100%	41社	195社	238社	218社	127社	51社	19社	7社	1社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
指名後のサポート																										
指名委員会で議論している	3社	0社	1社	76社	5%	0%	3%	9%	6社	9社	17社	19社	18社	6社	4社	0社	0社	1社	15%	5%	7%	9%	14%	12%	20%	0%	0%	17%
取締役会で議論している	1社	0社	2社	22社	2%	0%	6%	3%	1社	6社	4社	9社	3社	1社	1社	0社	0社	0社	2%	3%	2%	4%	2%	2%	5%	0%	0%	0%
指名委員会はあるが、指名委員以外の社外取締役にも共有している	1社	0社	0社	4社	2%	0%	0%	0%	0社	0社	3社	1社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0%	0%	1%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%
指名委員会は無いが、社外取締役に共有している	2社	0社	0社	11社	3%	0%	0%	1%	0社	3社	5社	3社	1社	0社	0社	0社	0社	1社	0%	2%	2%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	17%
特に何もしていない	32社	3社	22社	436社	54%	75%	65%	54%	24社	127社	131社	101社	68社	27社	6社	6社	1社	1社	59%	65%	55%	47%	54%	55%	30%	86%	100%	17%
分からない	20社	1社	9社	252社	34%	25%	26%	31%	10社	50社	77社	82社	36社	15社	8社	1社	0社	3社	24%	26%	32%	38%	29%	31%	40%	14%	0%	50%
有効回答	59社	4社	34社	801社	100%	100%	100%	100%	41社	195社	237社	215社	126社	49社	20社	7社	1社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問19. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。（1つ選択）																										
経営に関する助言	9社	2社	11社	191社	14%	50%	31%	22%	8社	54社	60社	48社	31社	8社	3社	0社	0社	0社	19%	26%	24%	21%	23%	15%	14%	0%	0%	0%
どちらかと言えば経営に関する助言	26社	1社	10社	295社	41%	25%	28%	35%	15社	74社	90社	84社	46社	16社	2社	4社	1社	0社	35%	36%	36%	36%	35%	30%	10%	50%	50%	0%
どちらかと言えば経営の監督	19社	1社	12社	260社	30%	25%	33%	30%	11社	59社	71社	71社	39社	24社	10社	3社	0社	4社	26%	29%	28%	31%	29%	44%	48%	38%	0%	67%
経営の監督	10社	0社	3社	109社	16%	0%	8%	13%	9社	19社	32社	29社	17社	6社	6社	1社	1社	2社	21%	9%	13%	13%	13%	11%	29%	13%	50%	33%
有効回答	64社	4社	36社	855社	100%	100%	100%	100%	43社	206社	253社	232社	133社	54社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
問20. 社外取締役は期待する役割を果たせていると思いますか。(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																
十分に果たしている	444社	46%	286社	126社	32社	45%	44%	71%	406社	38社	48%	32%	133社	311社	59%	42%
概ね果たしている	497社	51%	334社	150社	13社	52%	53%	29%	421社	76社	49%	64%	91社	406社	40%	55%
あまり果たしていない	20社	2%	15社	5社	0社	2%	2%	0%	18社	2社	2%	2%	1社	19社	0%	3%
果たしていない	1社	0%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	1社	0%	1%	0社	1社	0%	0%
分からない	6社	1%	2社	4社	0社	0%	1%	0%	5社	1社	1%	1%	0社	6社	0%	1%
その他	1社	0%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	0%	0%	0社	1社	0%	0%
有効回答	969社	100%	639社	285社	45社	100%	100%	100%	851社	118社	100%	100%	225社	744社	100%	100%
問21. 以下の各事項について、社外取締役はどの程度役割を果たしていますか。(それぞれ1つ選択)																
取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うこと																
十分に果たしている	523社	55%	331社	154社	38社	52%	55%	84%	482社	41社	57%	35%	157社	366社	71%	50%
概ね果たしている	386社	40%	261社	118社	7社	41%	42%	16%	322社	64社	38%	55%	62社	324社	28%	44%
どちらともいえない	37社	4%	30社	7社	0社	5%	2%	0%	28社	9社	3%	8%	3社	34社	1%	5%
あまり果たしていない	10社	1%	7社	3社	0社	1%	1%	0%	8社	2社	1%	2%	0社	10社	0%	1%
果たしていない	2社	0%	2社	0社	0社	0%	0%	0%	1社	1社	0%	1%	0社	2社	0%	0%
有効回答	958社	100%	631社	282社	45社	100%	100%	100%	841社	117社	100%	100%	222社	736社	100%	100%
社長・CEOの選定・解職の決定に関して監督を行うこと																
十分に果たしている	304社	32%	185社	85社	34社	30%	31%	79%	281社	23社	34%	21%	116社	188社	52%	26%
概ね果たしている	335社	36%	212社	116社	7社	34%	42%	16%	294社	41社	36%	37%	72社	263社	32%	37%
どちらともいえない	231社	25%	166社	63社	2社	27%	23%	5%	195社	36社	24%	32%	29社	202社	13%	28%
あまり果たしていない	44社	5%	37社	7社	0社	6%	3%	0%	38社	6社	5%	5%	3社	41社	1%	6%
果たしていない	23社	2%	16社	7社	0社	3%	3%	0%	18社	5社	2%	5%	2社	21社	1%	3%
有効回答	937社	100%	616社	278社	43社	100%	100%	100%	826社	111社	100%	100%	222社	715社	100%	100%
社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと																
十分に果たしている	334社	36%	212社	87社	35社	34%	31%	80%	314社	20社	38%	18%	121社	213社	55%	30%
概ね果たしている	371社	40%	233社	130社	8社	38%	46%	18%	328社	43社	40%	39%	77社	294社	35%	41%
どちらともいえない	162社	17%	114社	47社	1社	19%	17%	2%	127社	35社	15%	32%	19社	143社	9%	20%
あまり果たしていない	43社	5%	34社	9社	0社	6%	3%	0%	34社	9社	4%	8%	2社	41社	1%	6%
果たしていない	29社	3%	22社	7社	0社	4%	3%	0%	25社	4社	3%	4%	2社	27社	1%	4%
有効回答	939社	100%	615社	280社	44社	100%	100%	100%	828社	111社	100%	100%	221社	718社	100%	100%
経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと																
十分に果たしている	499社	52%	341社	125社	33社	54%	44%	73%	463社	36社	55%	31%	159社	340社	72%	46%
概ね果たしている	404社	42%	261社	132社	11社	41%	47%	24%	334社	70社	40%	59%	59社	345社	27%	47%
どちらともいえない	45社	5%	22社	22社	1社	3%	8%	2%	35社	10社	4%	8%	3社	42社	1%	6%
あまり果たしていない	11社	1%	8社	3社	0社	1%	1%	0%	9社	2社	1%	2%	0社	11社	0%	1%
果たしていない	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
有効回答	959社	100%	632社	282社	45社	100%	100%	100%	841社	118社	100%	100%	221社	738社	100%	100%
会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること																
十分に果たしている	397社	42%	242社	122社	33社	39%	44%	73%	366社	31社	44%	26%	129社	268社	58%	37%
概ね果たしている	390社	41%	258社	122社	10社	41%	44%	22%	338社	52社	40%	44%	76社	314社	34%	43%
どちらともいえない	142社	15%	108社	32社	2社	17%	11%	4%	111社	31社	13%	26%	15社	127社	7%	17%
あまり果たしていない	21社	2%	17社	4社	0社	3%	1%	0%	19社	2社	2%	2%	1社	20社	0%	3%
果たしていない	2社	0%	2社	0社	0社	0%	0%	0%	1社	1社	0%	1%	0社	2社	0%	0%
有効回答	952社	100%	627社	280社	45社	100%	100%	100%	835社	117社	100%	100%	221社	731社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
問20. 社外取締役は期待する役割を果たせていると思いますか。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
十分に果たしている	14社	4社	40社	43社	12社	21社	18社	35社	43社	65社	17社	21社	37社	24社	20社	19社	11社	33%	50%	42%	50%	57%	42%	58%	50%	46%	40%	85%	50%	42%	40%	51%	58%	41%
概ね果たしている	25社	4社	54社	41社	9社	28社	13社	33社	47社	93社	3社	21社	48社	31社	19社	13社	15社	60%	50%	57%	48%	43%	56%	42%	47%	51%	57%	15%	50%	55%	52%	49%	39%	56%
あまり果たしていない	2社	0社	1社	2社	0社	0社	0社	2社	2社	3社	0社	0社	3社	3社	0社	1社	1社	5%	0%	1%	2%	0%	0%	0%	3%	2%	2%	0%	0%	3%	5%	0%	3%	4%
果たしていない	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
分からない	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	1社	3社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	1%	2%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%
その他	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%
有効回答	42社	8社	95社	86社	21社	50社	31社	70社	93社	164社	20社	42社	88社	60社	39社	33社	27社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問21. 以下の各事項について、社外取締役はどの程度役割を果たしていますか。（それぞれ1つ選択）																																	
取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うこと																																	
十分に果たしている	21社	7社	39社	52社	15社	26社	18社	40社	53社	79社	16社	25社	43社	28社	25社	24社	12社	51%	88%	41%	60%	75%	53%	58%	57%	58%	48%	89%	60%	49%	47%	66%	73%	46%
概ね果たしている	17社	1社	51社	29社	5社	20社	13社	27社	38社	70社	1社	16社	41社	23社	13社	9社	12社	41%	13%	54%	34%	25%	41%	42%	39%	41%	43%	6%	38%	47%	39%	34%	27%	46%
どちらともいえない	2社	0社	4社	5社	0社	3社	0社	1社	0社	10社	1社	1社	2社	7社	0社	0社	1社	5%	0%	4%	6%	0%	6%	0%	1%	0%	6%	6%	2%	2%	12%	0%	0%	4%
あまり果たしていない	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	1社	4社	0社	0社	2社	1社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	2%	0%	0%	2%	2%	0%	0%	4%
果たしていない	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	41社	8社	94社	86社	20社	49社	31社	70社	92社	163社	18社	42社	88社	59社	38社	33社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
社長・CEOの選定・解職の決定に関して監督を行うこと																																	
十分に果たしている	11社	4社	25社	29社	9社	16社	9社	24社	35社	38社	11社	10社	28社	14社	18社	17社	6社	27%	57%	27%	36%	45%	33%	30%	35%	38%	24%	61%	24%	32%	24%	47%	53%	24%
概ね果たしている	13社	1社	35社	28社	7社	19社	14社	22社	38社	55社	6社	16社	24社	22社	17社	8社	10社	32%	14%	37%	35%	35%	40%	47%	32%	41%	35%	33%	39%	27%	38%	45%	25%	40%
どちらともいえない	12社	1社	28社	17社	3社	10社	6社	16社	12社	53社	1社	14社	25社	16社	3社	7社	7社	29%	14%	30%	21%	15%	21%	20%	24%	13%	34%	6%	34%	28%	28%	8%	22%	28%
あまり果たしていない	3社	1社	5社	4社	1社	3社	1社	2社	5社	8社	0社	1社	6社	3社	0社	0社	1社	7%	14%	5%	5%	5%	6%	3%	3%	5%	5%	0%	2%	7%	5%	0%	0%	4%
果たしていない	2社	0社	1社	3社	0社	0社	0社	4社	2社	2社	0社	0社	5社	3社	0社	0社	1社	5%	0%	1%	4%	0%	0%	0%	6%	2%	1%	0%	0%	6%	5%	0%	0%	4%
有効回答	41社	7社	94社	81社	20社	48社	30社	68社	92社	156社	18社	41社	88社	58社	38社	32社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと																																	
十分に果たしている	11社	5社	26社	33社	11社	17社	11社	26社	37社	44社	12社	10社	27社	18社	19社	19社	8社	28%	63%	28%	40%	55%	35%	38%	38%	40%	28%	67%	24%	31%	31%	50%	59%	31%
概ね果たしている	17社	2社	45社	26社	7社	21社	13社	28社	36社	64社	5社	18社	30社	23社	17社	8社	11社	43%	25%	48%	32%	35%	43%	45%	41%	39%	41%	28%	44%	35%	40%	45%	25%	42%
どちらともいえない	7社	0社	15社	19社	2社	7社	4社	10社	11社	36社	1社	10社	20社	11社	2社	4社	3社	18%	0%	16%	23%	10%	14%	14%	14%	12%	23%	6%	24%	23%	19%	5%	13%	12%
あまり果たしていない	2社	1社	7社	2社	0社	3社	1社	1社	5社	10社	0社	2社	5社	2社	0社	1社	1社	5%	13%	8%	2%	0%	6%	3%	1%	5%	6%	0%	5%	6%	3%	0%	3%	4%
果たしていない	3社	0社	0社	2社	0社	1社	0社	4社	3社	4社	0社	1社	4社	4社	0社	0社	3社	8%	0%	0%	2%	0%	2%	0%	2%	3%	3%	0%	2%	5%	7%	0%	0%	12%
有効回答	40社	8社	93社	82社	20社	49社	29社	69社	92社	158社	18社	41社	86社	58社	38社	32社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと																																	
十分に果たしている	21社	5社	42社	47社	12社	25社	13社	37社	48社	73社	16社	29社	42社	30社	25社	23社	11社	50%	63%	44%	55%	60%	50%	42%	53%	52%	45%	89%	69%	48%	51%	66%	70%	42%
概ね果たしている	18社	3社	46社	33社	8社	22社	18社	27社	39社	78社	2社	13社	41社	22社	12社	9社	13社	43%	38%	48%	39%	40%	44%	58%	39%	42%	48%	11%	31%	47%	37%	32%	27%	50%
どちらともいえない	2社	0社	7社	5社	0社	3社	0社	3社	5社	9社	0社	0社	2社	6社	1社	1社	1社	5%	0%	7%	6%	0%	6%	0%	4%	5%	6%	0%	0%	2%	10%	3%	3%	4%
あまり果たしていない	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	3社	0社	2社	0社	0社	3社	1社	0社	0社	1社	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	1%	0%	0%	3%	2%	0%	0%	4%
果たしていない	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	42社	8社	95社	85社	20社	50社	31社	70社	92社	162社	18社	42社	88社	59社	38社	33社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること																																	
十分に果たしている	17社	5社	32社	30社	9社	15社	13社	31社	44社	60社	14社	21社	36社	18社	19社	20社	13社	41%	63%	34%	35%	45%	31%	42%	45%	48%	37%	78%	50%	41%	31%	50%	61%	52%
概ね果たしている	17社	2社	46社	39社	11社	24社	15社	21社	41社	67社	2社	16社	36社	21社	15社	9社	8社	41%	25%	49%	46%	55%	50%	48%	30%	45%	41%	11%	38%	41%	36%	39%	27%	32%
どちらともいえない	6社	0社	15社	15社	0社	9社	3社	15社	6社	29社	2社	5社	11社	17社	4社	3社	2社	15%	0%	16%	18%	0%	19%	10%	22%	7%	18%	11%	12%	13%	29%	11%	9%	8%
あまり果たしていない	0社	1社	1社	1社	0社	0社	0社	2社	1社	6社	0社	0社	3社	3社	0社	1社	2社	0%	13%	1%	1%	0%	0%	0%	3%	1%	4%	0%	0%	3%	5%	0%	3%	8%
果たしていない	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
有効回答	41社	8社	94社	85社	20社	48社	31社	69社	92社	162社	18社	42社	87社	59社	38社	33社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%未満	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
問20. 社外取締役は期待する役割を果たせていると思いますか。(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																												
十分に果たしている	164社	52社	122社	35社	68社	36%	43%	53%	57%	74%	125社	141社	86社	92社	35%	50%	49%	61%	114社	55社	93社	54社	126社	43%	41%	45%	50%	50%
概ね果たしている	279社	61社	107社	26社	24社	61%	50%	46%	43%	26%	220社	136社	83社	58社	61%	48%	47%	39%	141社	78社	105社	51社	120社	54%	58%	51%	48%	47%
あまり果たしていない	14社	4社	2社	0社	0社	3%	3%	1%	0%	0%	11社	4社	5社	0社	3%	1%	3%	0%	7社	2社	3社	1社	7社	3%	1%	1%	1%	3%
果たしていない	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
分からない	3社	3社	0社	0社	0社	1%	2%	0%	0%	0%	4社	0社	2社	0社	1%	0%	1%	0%	1社	0社	3社	1社	1社	0%	0%	1%	1%	0%
その他	0社	1社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	461社	121社	231社	61社	92社	100%	100%	100%	100%	100%	362社	281社	176社	150社	100%	100%	100%	100%	263社	135社	206社	107社	254社	100%	100%	100%	100%	100%
問21. 以下の各事項について、社外取締役はどの程度役割を果たしていますか。(それぞれ1つ選択)																												
取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うこと																												
十分に果たしている	198社	56社	141社	43社	82社	43%	48%	62%	70%	91%	153社	157社	107社	106社	43%	57%	61%	72%	136社	69社	107社	63社	147社	52%	52%	52%	60%	58%
概ね果たしている	225社	55社	82社	16社	8社	49%	47%	36%	26%	9%	172社	112社	62社	40社	48%	40%	35%	27%	106社	56社	86社	41社	94社	41%	42%	42%	39%	37%
どちらともいえない	26社	5社	5社	1社	0社	6%	4%	2%	2%	0%	27社	5社	4社	1社	8%	2%	2%	1%	16社	4社	7社	0社	10社	6%	3%	3%	0%	4%
あまり果たしていない	7社	1社	1社	1社	0社	2%	1%	0%	2%	0%	5社	3社	2社	0社	1%	1%	1%	0%	2社	2社	3社	1社	2社	1%	2%	1%	1%	1%
果たしていない	2社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	2社	0社	0社	0社	1%	0%	0%	0%	0社	1社	1社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%
有効回答	458社	117社	229社	61社	90社	100%	100%	100%	100%	100%	359社	277社	175社	147社	100%	100%	100%	100%	260社	132社	204社	105社	253社	100%	100%	100%	100%	100%
社長・CEOの選定・解職の決定に関して監督を行うこと																												
十分に果たしている	94社	34社	83社	27社	65社	21%	29%	37%	44%	72%	72社	95社	60社	77社	21%	35%	35%	53%	79社	32社	70社	40社	82社	31%	25%	34%	39%	33%
概ね果たしている	164社	41社	86社	21社	21社	37%	35%	38%	34%	23%	129社	92社	69社	45社	37%	34%	40%	31%	94社	49社	70社	38社	82社	37%	38%	34%	37%	33%
どちらともいえない	141社	28社	49社	9社	4社	32%	24%	22%	15%	4%	111社	66社	34社	20社	32%	24%	20%	14%	54社	36社	51社	19社	70社	21%	28%	25%	18%	29%
あまり果たしていない	27社	9社	6社	2社	0社	6%	8%	3%	3%	0%	22社	11社	7社	4社	6%	4%	4%	3%	17社	8社	7社	2社	10社	7%	6%	3%	2%	4%
果たしていない	14社	4社	3社	2社	0社	3%	3%	1%	3%	0%	14社	7社	2社	0社	4%	3%	1%	0%	9社	4社	5社	4社	1社	4%	3%	2%	4%	0%
有効回答	440社	116社	227社	61社	90社	100%	100%	100%	100%	100%	348社	271社	172社	146社	100%	100%	100%	100%	253社	129社	203社	103社	245社	100%	100%	100%	100%	100%
社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと																												
十分に果たしている	100社	39社	100社	27社	66社	23%	33%	44%	45%	73%	77社	109社	67社	81社	22%	40%	39%	55%	86社	37社	75社	38社	97社	34%	29%	37%	37%	39%
概ね果たしている	192社	46社	87社	24社	21社	43%	39%	38%	40%	23%	144社	106社	72社	49社	41%	39%	42%	33%	104社	52社	82社	46社	85社	41%	40%	41%	45%	34%
どちらともいえない	102社	24社	28社	6社	2社	23%	21%	12%	10%	2%	89社	39社	21社	13社	25%	14%	12%	9%	41社	28社	31社	15社	46社	16%	22%	15%	15%	19%
あまり果たしていない	29社	5社	7社	2社	0社	7%	4%	3%	3%	0%	25社	7社	8社	3社	7%	3%	5%	2%	14社	8社	6社	3社	12社	5%	6%	3%	3%	5%
果たしていない	20社	3社	4社	1社	1社	5%	3%	2%	2%	1%	16社	10社	2社	1社	5%	4%	1%	1%	10社	4社	7社	1社	7社	4%	3%	3%	1%	3%
有効回答	443社	117社	226社	60社	90社	100%	100%	100%	100%	100%	351社	271社	170社	147社	100%	100%	100%	100%	255社	129社	201社	103社	247社	100%	100%	100%	100%	100%
経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと																												
十分に果たしている	177社	58社	144社	44社	73社	39%	49%	63%	72%	81%	134社	162社	101社	102社	37%	58%	58%	70%	128社	59社	113社	61社	137社	49%	45%	55%	58%	54%
概ね果たしている	245社	49社	79社	17社	14社	53%	41%	35%	28%	16%	191社	106社	66社	41社	53%	38%	38%	28%	118社	64社	77社	40社	102社	45%	48%	38%	38%	40%
どちらともいえない	27社	11社	4社	0社	3社	6%	9%	2%	0%	3%	30社	7社	5社	3社	8%	3%	3%	2%	12社	6社	11社	4社	12社	5%	5%	5%	4%	5%
あまり果たしていない	9社	1社	1社	0社	0社	2%	1%	0%	0%	0%	6社	3社	2社	0社	2%	1%	1%	0%	3社	3社	3社	0社	2社	1%	2%	1%	0%	1%
果たしていない	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	458社	119社	228社	61社	90社	100%	100%	100%	100%	100%	361社	278社	174社	146社	100%	100%	100%	100%	261社	132社	204社	105社	253社	100%	100%	100%	100%	100%
会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること																												
十分に果たしている	143社	47社	110社	32社	64社	31%	40%	48%	52%	72%	119社	116社	71社	91社	33%	42%	41%	62%	99社	51社	86社	51社	109社	38%	39%	43%	49%	43%
概ね果たしている	202社	49社	90社	25社	22社	44%	42%	39%	41%	25%	145社	124社	78社	43社	41%	45%	45%	29%	106社	57社	81社	37社	107社	41%	44%	40%	35%	42%
どちらともいえない	96社	17社	22社	4社	3社	21%	15%	10%	7%	3%	84社	26社	19社	13社	24%	9%	11%	9%	46社	20社	29社	14社	32社	18%	15%	14%	13%	13%
あまり果たしていない	11社	4社	6社	0社	0社	2%	3%	3%	0%	0%	8社	9社	4社	0社	2%	3%	2%	0%	8社	2社	4社	3社	4社	3%	2%	2%	3%	2%
果たしていない	2社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	1社	0社	1社	0社	0%	0%	1%	0%	0社	1社	1社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%
有効回答	454社	117社	228社	61社	89社	100%	100%	100%	100%	100%	357社	275社	173社	147社	100%	100%	100%	100%	259社	131社	201社	105社	252社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA										⑩TSR										⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
問20. 社外取締役は期待する役割を果たせていると思いますか。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
十分に果たしている	137社	107社	100社	28社	70社	41%	50%	49%	39%	50%	33社	179社	139社	47社	44社	44%	47%	47%	43%	43%	154社	242社	48社	39%	48%	67%
概ね果たしている	186社	105社	101社	40社	63社	56%	49%	49%	56%	45%	41社	191社	146社	60社	54社	55%	50%	49%	55%	52%	224社	249社	24社	57%	49%	33%
あまり果たしていない	10社	0社	3社	3社	4社	3%	0%	1%	4%	3%	1社	5社	9社	1社	4社	1%	1%	3%	1%	4%	9社	11社	0社	2%	2%	0%
果たしていない	0社	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	1社	0社	0社	0%	0%	0%
分からない	1社	1社	1社	1社	2社	0%	0%	0%	1%	1%	0社	4社	0社	1社	1社	0%	1%	0%	1%	1%	3社	3社	0社	1%	1%	0%
その他	0社	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0%	0%	0%
有効回答	334社	215社	205社	72社	139社	100%	100%	100%	100%	100%	75社	379社	296社	109社	103社	100%	100%	100%	100%	100%	391社	506社	72社	100%	100%	100%
問21. 以下の各事項について、社外取締役はどの程度役割を果たしていますか。（それぞれ1つ選択）																										
取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うこと																										
十分に果たしている	176社	115社	112社	41社	78社	54%	54%	55%	58%	57%	41社	208社	165社	54社	53社	55%	56%	56%	51%	51%	184社	283社	56社	48%	56%	80%
概ね果たしている	130社	88社	90社	26社	49社	40%	42%	44%	37%	36%	30社	153社	109社	48社	42社	41%	41%	37%	45%	41%	173社	199社	14社	45%	40%	20%
どちらともいえない	17社	6社	2社	3社	9社	5%	3%	1%	4%	7%	2社	9社	16社	3社	6社	3%	2%	5%	3%	6%	21社	16社	0社	5%	3%	0%
あまり果たしていない	5社	1社	1社	1社	2社	2%	0%	0%	1%	1%	0社	3社	4社	1社	2社	0%	1%	1%	1%	2%	6社	4社	0社	2%	1%	0%
果たしていない	0社	2社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%	1社	0社	1社	0社	0社	1%	0%	0%	0%	0%	2社	0社	0社	1%	0%	0%
有効回答	328社	212社	205社	71社	138社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	373社	295社	106社	103社	100%	100%	100%	100%	100%	386社	502社	70社	100%	100%	100%
社長・CEOの選定・解職の決定に関して監督を行うこと																										
十分に果たしている	102社	72社	63社	22社	44社	32%	34%	31%	32%	33%	22社	117社	104社	30社	29社	30%	32%	36%	30%	28%	88社	176社	40社	23%	36%	59%
概ね果たしている	112社	76社	77社	24社	44社	35%	36%	38%	35%	33%	31社	142社	91社	34社	35社	42%	39%	31%	34%	34%	129社	189社	17社	34%	38%	25%
どちらともいえない	72社	50社	53社	18社	37社	23%	24%	26%	26%	28%	16社	80社	72社	31社	29社	22%	22%	25%	31%	28%	116社	105社	10社	31%	21%	15%
あまり果たしていない	22社	8社	5社	3社	6社	7%	4%	2%	4%	5%	2社	18社	14社	3社	7社	3%	5%	5%	3%	7%	31社	13社	0社	8%	3%	0%
果たしていない	11社	5社	4社	2社	1社	3%	2%	2%	3%	1%	2社	9社	8社	2社	2社	3%	2%	3%	2%	2%	13社	9社	1社	3%	2%	1%
有効回答	319社	211社	202社	69社	132社	100%	100%	100%	100%	100%	73社	366社	289社	100社	102社	100%	100%	100%	100%	100%	377社	492社	68社	100%	100%	100%
社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと																										
十分に果たしている	110社	74社	72社	27社	50社	34%	35%	36%	39%	37%	24社	138社	102社	33社	35社	32%	38%	35%	32%	34%	94社	201社	39社	25%	41%	57%
概ね果たしている	126社	86社	87社	29社	41社	39%	41%	43%	42%	31%	31社	142社	118社	41社	37社	42%	39%	41%	40%	36%	148社	202社	21社	39%	41%	30%
どちらともいえない	55社	33社	33社	10社	30社	17%	16%	16%	14%	22%	12社	59社	46社	21社	21社	16%	16%	16%	21%	21%	90社	66社	6社	24%	13%	9%
あまり果たしていない	17社	9社	6社	2社	9社	5%	4%	3%	3%	7%	4社	15社	14社	4社	6社	5%	4%	5%	4%	6%	29社	14社	0社	8%	3%	0%
果たしていない	13社	7社	4社	1社	4社	4%	3%	2%	1%	3%	3社	10社	10社	3社	3社	4%	3%	3%	3%	3%	14社	12社	3社	4%	2%	4%
有効回答	321社	209社	202社	69社	134社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	364社	290社	102社	102社	100%	100%	100%	100%	100%	375社	495社	69社	100%	100%	100%
経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと																										
十分に果たしている	162社	118社	111社	36社	71社	49%	56%	54%	51%	51%	36社	195社	159社	57社	50社	49%	52%	54%	54%	49%	178社	276社	45社	46%	55%	66%
概ね果たしている	144社	83社	86社	29社	59社	44%	39%	42%	41%	43%	35社	157社	116社	45社	46社	47%	42%	39%	42%	45%	182社	201社	21社	47%	40%	31%
どちらともいえない	17社	9社	8社	4社	7社	5%	4%	4%	6%	5%	3社	17社	16社	4社	5社	4%	5%	5%	4%	5%	20社	23社	2社	5%	5%	3%
あまり果たしていない	6社	2社	0社	2社	1社	2%	1%	0%	3%	1%	0社	3社	6社	0社	2社	0%	1%	2%	0%	2%	9社	2社	0社	2%	0%	0%
果たしていない	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
有効回答	329社	212社	205社	71社	138社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	372社	297社	106社	103社	100%	100%	100%	100%	100%	389社	502社	68社	100%	100%	100%
会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること																										
十分に果たしている	128社	92社	88社	30社	58社	39%	44%	43%	42%	42%	29社	157社	120社	49社	40社	39%	43%	41%	46%	40%	140社	217社	40社	36%	44%	57%
概ね果たしている	134社	82社	89社	29社	54社	41%	39%	44%	41%	39%	36社	146社	124社	37社	45社	49%	40%	42%	35%	45%	153社	215社	22社	40%	43%	31%
どちらともいえない	53社	31社	23社	12社	22社	16%	15%	11%	17%	16%	8社	57社	43社	18社	13社	11%	15%	15%	17%	13%	78社	56社	8社	20%	11%	11%
あまり果たしていない	10社	4社	4社	0社	3社	3%	2%	2%	0%	2%	1社	9社	7社	2社	2社	1%	2%	2%	2%	2%	11社	10社	0社	3%	2%	0%
果たしていない	1社	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	1社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	1%	2社	0社	0社	1%	0%	0%
有効回答	326社	210社	204社	71社	137社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	369社	295社	106社	101社	100%	100%	100%	100%	100%	384社	498社	70社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																			
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
問20. 社外取締役は期待する役割を果たせていると思いますか。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
十分に果たしている	28社	3社	14社	399社	44%	75%	39%	46%	16社	90社	113社	111社	69社	24社	9社	4社	2社	5社	36%	43%	44%	48%	51%	44%	43%	44%	100%	83%
概ね果たしている	35社	0社	17社	445社	55%	0%	47%	51%	28社	110社	134社	116社	63社	28社	12社	5社	0社	1社	62%	53%	52%	50%	47%	52%	57%	56%	0%	17%
あまり果たしていない	1社	1社	3社	15社	2%	25%	8%	2%	1社	7社	5社	5社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	2%	3%	2%	2%	1%	2%	0%	0%	0%	0%
果たしていない	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
分からない	0社	0社	2社	4社	0%	0%	6%	0%	0社	2社	2社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	1%	0%	1%	2%	0%	0%	0%	0%
その他	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	64社	4社	36社	865社	100%	100%	100%	100%	45社	209社	256社	232社	134社	54社	21社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問21. 以下の各事項について、社外取締役はどの程度役割を果たしていますか。（それぞれ1つ選択）																												
取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うこと																												
十分に果たしている	29社	1社	18社	475社	47%	25%	51%	55%	24社	105社	130社	134社	74社	31社	13社	4社	2社	5社	55%	51%	52%	58%	55%	58%	62%	44%	100%	83%
概ね果たしている	32社	1社	9社	344社	52%	25%	26%	40%	19社	86社	109社	85社	55社	18社	8社	5社	0社	1社	43%	42%	43%	37%	41%	34%	38%	56%	0%	17%
どちらともいえない	1社	1社	4社	31社	2%	25%	11%	4%	1社	11社	12社	7社	2社	4社	0社	0社	0社	0社	2%	5%	5%	3%	1%	8%	0%	0%	0%	0%
あまり果たしていない	0社	1社	3社	6社	0%	25%	9%	1%	0社	4社	0社	4社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	2%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
果たしていない	0社	0社	1社	1社	0%	0%	3%	0%	0社	0社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	62社	4社	35社	857社	100%	100%	100%	100%	44社	206社	252社	230社	134社	53社	21社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
社長・CEOの選定・解職の決定に関して監督を行うこと																												
十分に果たしている	16社	0社	11社	277社	26%	0%	32%	33%	10社	55社	72社	77社	50社	20社	9社	4社	2社	4社	24%	28%	29%	34%	38%	38%	45%	44%	100%	67%
概ね果たしている	28社	0社	11社	296社	45%	0%	32%	35%	15社	62社	104社	82社	46社	15社	6社	5社	0社	0社	37%	31%	42%	36%	35%	28%	30%	56%	0%	0%
どちらともいえない	15社	2社	7社	207社	24%	67%	21%	25%	11社	63社	56社	57社	25社	14社	3社	0社	0社	2社	27%	32%	22%	25%	19%	26%	15%	0%	0%	33%
あまり果たしていない	3社	1社	2社	38社	5%	33%	6%	5%	4社	10社	14社	6社	7社	2社	1社	0社	0社	0社	10%	5%	6%	3%	5%	4%	5%	0%	0%	0%
果たしていない	0社	0社	3社	20社	0%	0%	9%	2%	1社	7社	4社	3社	5社	2社	1社	0社	0社	0社	2%	4%	2%	1%	4%	4%	5%	0%	0%	0%
有効回答	62社	3社	34社	838社	100%	100%	100%	100%	41社	197社	250社	225社	133社	53社	20社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
社長・CEOの報酬の決定に関して監督を行うこと																												
十分に果たしている	19社	2社	9社	304社	31%	50%	26%	36%	15社	64社	79社	80社	53社	22社	10社	4社	2社	4社	35%	32%	32%	36%	40%	42%	50%	44%	100%	67%
概ね果たしている	29社	0社	15社	327社	47%	0%	43%	39%	16社	73社	111社	91社	49社	19社	7社	5社	0社	0社	37%	37%	45%	41%	37%	36%	35%	56%	0%	0%
どちらともいえない	13社	1社	6社	142社	21%	25%	17%	17%	7社	47社	36社	40社	20社	10社	1社	0社	0社	1社	16%	24%	14%	18%	15%	19%	5%	0%	0%	17%
あまり果たしていない	1社	1社	2社	39社	2%	25%	6%	5%	4社	6社	16社	8社	7社	1社	1社	0社	0社	0社	9%	3%	6%	4%	5%	2%	5%	0%	0%	0%
果たしていない	0社	0社	3社	26社	0%	0%	9%	3%	1社	9社	7社	4社	5社	1社	1社	0社	0社	1社	2%	5%	3%	2%	4%	2%	5%	0%	0%	17%
有効回答	62社	4社	35社	838社	100%	100%	100%	100%	43社	199社	249社	223社	134社	53社	20社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと																												
十分に果たしている	27社	1社	14社	457社	43%	25%	40%	53%	21社	96社	128社	120社	81社	27社	15社	4社	2社	4社	48%	47%	51%	52%	60%	51%	75%	44%	100%	67%
概ね果たしている	32社	2社	15社	355社	51%	50%	43%	41%	23社	93社	108社	98社	49社	21社	5社	5社	0社	2社	52%	45%	43%	42%	37%	40%	25%	56%	0%	33%
どちらともいえない	4社	1社	4社	36社	6%	25%	11%	4%	0社	12社	14社	11社	3社	5社	0社	0社	0社	0社	0%	6%	6%	5%	2%	9%	0%	0%	0%	0%
あまり果たしていない	0社	0社	2社	9社	0%	0%	6%	1%	0社	5社	2社	3社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	2%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
果たしていない	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	63社	4社	35社	857社	100%	100%	100%	100%	44社	206社	252社	232社	134社	53社	20社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること																												
十分に果たしている	26社	2社	13社	356社	41%	50%	38%	42%	16社	72社	108社	96社	56社	24社	14社	4社	2社	4社	37%	35%	43%	42%	42%	45%	67%	50%	100%	67%
概ね果たしている	33社	1社	12社	344社	52%	25%	35%	40%	22社	85社	103社	97社	57社	17社	5社	3社	0社	1社	51%	41%	41%	43%	43%	32%	24%	38%	0%	17%
どちらともいえない	4社	1社	5社	132社	6%	25%	15%	16%	4社	42社	36社	27社	18社	11社	2社	1社	0社	1社	9%	20%	14%	12%	14%	21%	10%	13%	0%	17%
あまり果たしていない	0社	0社	4社	17社	0%	0%	12%	2%	1社	6社	5社	6社	2社	1社	0社	0社	0社	0社	2%	3%	2%	3%	2%	2%	0%	0%	0%	0%
果たしていない	0社	0社	0社	2社	0%	0%	0%	0%	0社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	63社	4社	34社	851社	100%	100%	100%	100%	43社	206社	253社	226社	133社	53社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること																
十分に果たしている	217社	23%	133社	59社	25社	21%	21%	57%	201社	16社	24%	14%	79社	138社	36%	19%
概ね果たしている	329社	35%	215社	102社	12社	34%	37%	27%	295社	34社	35%	30%	81社	248社	37%	34%
どちらともいえない	322社	34%	216社	99社	7社	35%	35%	16%	270社	52社	32%	45%	51社	271社	23%	37%
あまり果たしていない	63社	7%	48社	15社	0社	8%	5%	0%	54社	9社	6%	8%	6社	57社	3%	8%
果たしていない	18社	2%	14社	4社	0社	2%	1%	0%	14社	4社	2%	3%	3社	15社	1%	2%
有効回答	949社	100%	626社	279社	44社	100%	100%	100%	834社	115社	100%	100%	220社	729社	100%	100%
株主以外のステークホルダーの意見を、取締役会に適切に反映させること																
十分に果たしている	227社	24%	140社	62社	25社	22%	22%	57%	213社	14社	26%	12%	95社	132社	43%	18%
概ね果たしている	380社	40%	249社	116社	15社	40%	42%	34%	339社	41社	41%	36%	82社	298社	37%	41%
どちらともいえない	280社	30%	191社	85社	4社	31%	30%	9%	230社	50社	28%	44%	39社	241社	18%	33%
あまり果たしていない	49社	5%	34社	15社	0社	5%	5%	0%	43社	6社	5%	5%	4社	45社	2%	6%
果たしていない	10社	1%	9社	1社	0社	1%	0%	0%	7社	3社	1%	3%	1社	9社	0%	1%
有効回答	946社	100%	623社	279社	44社	100%	100%	100%	832社	114社	100%	100%	221社	725社	100%	100%
リスク管理体制を構築すること																
十分に果たしている	286社	30%	175社	85社	26社	28%	30%	59%	262社	24社	31%	21%	104社	182社	48%	25%
概ね果たしている	463社	49%	305社	143社	15社	49%	51%	34%	415社	48社	50%	42%	91社	372社	42%	51%
どちらともいえない	160社	17%	112社	45社	3社	18%	16%	7%	122社	38社	15%	33%	19社	141社	9%	19%
あまり果たしていない	29社	3%	22社	7社	0社	4%	2%	0%	27社	2社	3%	2%	3社	26社	1%	4%
果たしていない	8社	1%	7社	1社	0社	1%	0%	0%	6社	2社	1%	2%	1社	7社	0%	1%
有効回答	946社	100%	621社	281社	44社	100%	100%	100%	832社	114社	100%	100%	218社	728社	100%	100%

問22. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。(複数選択可)

自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	342社	36%	202社	121社	19社	32%	43%	42%	315社	27社	37%	23%	90社	252社	40%	34%
取締役会事務局の充分なリソース	396社	41%	251社	112社	33社	39%	40%	73%	361社	35社	43%	29%	125社	271社	56%	37%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	596社	62%	385社	174社	37社	61%	62%	82%	547社	49社	65%	41%	167社	429社	74%	58%
社外役員のみでの議論の場	422社	44%	263社	127社	32社	41%	45%	71%	385社	37社	46%	31%	122社	300社	54%	41%
取締役会の事前説明	634社	66%	407社	190社	37社	64%	67%	82%	575社	59社	68%	50%	186社	448社	83%	61%
取締役会資料の早期提供(概ね3日前までの提供)	696社	72%	453社	202社	41社	71%	72%	91%	626社	70社	74%	59%	184社	512社	82%	69%
取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	132社	14%	70社	47社	15社	11%	17%	33%	119社	13社	14%	11%	43社	89社	19%	12%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	450社	47%	254社	168社	28社	40%	60%	62%	403社	47社	48%	39%	99社	351社	44%	48%
社内情報システムへのアクセス権限	254社	26%	141社	94社	19社	22%	33%	42%	239社	15社	28%	13%	83社	171社	37%	23%
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	108社	11%	48社	42社	18社	8%	15%	40%	100社	8社	12%	7%	39社	69社	17%	9%
現場視察・ヒアリング	595社	62%	375社	181社	39社	59%	64%	87%	534社	61社	63%	51%	174社	421社	77%	57%
有効回答	963社	100%	636社	282社	45社	100%	100%	100%	844社	119社	100%	100%	225社	738社	100%	100%

問23. 社外取締役が株主・機関投資家との対話(エンゲージメント)を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)

事業内容や経営戦略等に関する社外取締役の知識や理解が十分でない	197社	21%	140社	53社	4社	23%	20%	10%	177社	20社	22%	17%	46社	151社	21%	21%
社外取締役が話す考えが会社の方針と異なり、投資家に統一的な内容が伝わらないことが懸念される	167社	18%	113社	50社	4社	18%	19%	10%	149社	18社	18%	16%	40社	127社	19%	18%
社外取締役が未公表の重要情報を投資家に話した場合のフェア・ディスクロージャー・ルール規制の対応が懸念される	123社	13%	89社	32社	2社	14%	12%	5%	112社	11社	14%	10%	29社	94社	13%	13%
社外取締役の負担が重くなりすぎる	631社	68%	427社	174社	30社	69%	64%	71%	559社	72社	69%	63%	146社	485社	68%	68%
社外取締役がエンゲージメントの対応に消極的	15社	2%	10社	4社	1社	2%	1%	2%	12社	3社	1%	3%	3社	12社	1%	2%
社外取締役によるエンゲージメントの必要性を感じない	256社	28%	174社	78社	4社	28%	29%	10%	213社	43社	26%	37%	41社	215社	19%	30%
その他	79社	8%	46社	24社	9社	7%	9%	21%	76社	3社	9%	3%	39社	40社	18%	6%
有効回答	930社	100%	618社	270社	42社	100%	100%	100%	815社	115社	100%	100%	216社	714社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること																																	
十分に果たしている	10社	4社	18社	18社	7社	10社	8社	10社	17社	37社	9社	11社	18社	12社	10社	13社	5社	24%	50%	19%	22%	35%	21%	26%	14%	18%	23%	50%	26%	20%	21%	26%	39%	20%
概ね果たしている	11社	2社	33社	31社	8社	16社	12社	26社	43社	52社	3社	14社	23社	19社	16社	8社	12社	27%	25%	35%	37%	40%	33%	39%	38%	47%	32%	17%	33%	26%	33%	42%	24%	48%
どちらともいえない	13社	1社	38社	29社	5社	19社	9社	25社	25社	56社	6社	16社	34社	20社	12社	9社	5社	32%	13%	40%	35%	25%	40%	29%	36%	27%	35%	33%	38%	39%	34%	32%	27%	20%
あまり果たしていない	5社	1社	5社	5社	0社	1社	1社	5社	6社	12社	0社	1社	10社	6社	0社	2社	3社	12%	13%	5%	6%	0%	2%	3%	7%	7%	7%	0%	2%	11%	10%	0%	6%	12%
果たしていない	2社	0社	0社	0社	0社	2社	1社	3社	1社	4社	0社	0社	3社	1社	0社	1社	0社	5%	0%	0%	0%	0%	4%	3%	4%	1%	2%	0%	0%	3%	2%	0%	3%	0%
有効回答	41社	8社	94社	83社	20社	48社	31社	69社	92社	161社	18社	42社	88社	58社	38社	33社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
株主以外のステークホルダーの意見を、取締役会に適切に反映させること																																	
十分に果たしている	11社	3社	19社	19社	7社	10社	9社	10社	21社	34社	12社	12社	20社	13社	11社	12社	4社	27%	38%	20%	23%	35%	20%	30%	14%	23%	21%	67%	29%	23%	22%	29%	36%	16%
概ね果たしている	16社	1社	40社	31社	9社	18社	11社	28社	44社	64社	3社	19社	27社	20社	21社	13社	15社	39%	13%	43%	37%	45%	37%	37%	41%	48%	40%	17%	46%	31%	34%	55%	39%	60%
どちらともいえない	10社	4社	32社	29社	4社	17社	9社	24社	22社	48社	3社	10社	30社	22社	6社	6社	4社	24%	50%	34%	35%	20%	35%	30%	35%	24%	30%	17%	24%	34%	38%	16%	18%	16%
あまり果たしていない	3社	0社	3社	4社	0社	2社	1社	5社	5社	11社	0社	0社	9社	2社	0社	2社	2社	7%	0%	3%	5%	0%	4%	3%	7%	5%	7%	0%	0%	10%	3%	0%	6%	8%
果たしていない	1社	0社	0社	0社	0社	2社	0社	2社	0社	2社	0社	0社	2社	1社	0社	0社	0社	2%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	3%	0%	1%	0%	0%	2%	2%	0%	0%	0%
有効回答	41社	8社	94社	83社	20社	49社	30社	69社	92社	159社	18社	41社	88社	58社	38社	33社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
リスク管理体制を構築すること																																	
十分に果たしている	10社	2社	29社	21社	9社	10社	12社	19社	28社	39社	12社	14社	27社	14社	15社	14社	11社	24%	25%	31%	25%	45%	21%	40%	28%	30%	24%	67%	34%	31%	24%	39%	42%	42%
概ね果たしている	17社	3社	45社	44社	10社	27社	17社	31社	45社	85社	4社	20社	38社	34社	17社	15社	11社	41%	38%	48%	52%	50%	57%	57%	45%	49%	53%	22%	49%	44%	59%	45%	45%	42%
どちらともいえない	12社	2社	17社	17社	1社	7社	1社	16社	16社	27社	2社	6社	18社	6社	6社	3社	3社	29%	25%	18%	20%	5%	15%	3%	23%	17%	17%	11%	15%	21%	10%	16%	9%	12%
あまり果たしていない	1社	1社	3社	2社	0社	3社	0社	2社	3社	6社	0社	1社	3社	4社	0社	0社	0社	2%	13%	3%	2%	0%	6%	0%	3%	3%	4%	0%	2%	3%	7%	0%	0%	0%
果たしていない	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	3社	0社	0社	1社	0社	0社	1社	1社	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	2%	0%	0%	1%	0%	0%	3%	4%
有効回答	41社	8社	94社	84社	20社	47社	30社	69社	92社	160社	18社	41社	87社	58社	38社	33社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問22. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。（複数選択可）

自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	10社	5社	42社	39社	8社	23社	11社	30社	38社	39社	7社	13社	35社	10社	15社	12社	5社	24%	63%	44%	46%	40%	46%	35%	43%	41%	24%	35%	31%	40%	17%	38%	38%	19%
取締役会事務局の充分なリソース	24社	4社	39社	35社	7社	16社	8社	32社	36社	59社	7社	17社	35社	27社	19社	18社	13社	57%	50%	41%	41%	35%	32%	26%	46%	39%	36%	35%	40%	40%	46%	49%	56%	50%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	22社	5社	58社	52社	12社	29社	22社	44社	72社	89社	18社	23社	50社	35社	31社	21社	13社	52%	63%	60%	61%	60%	58%	71%	64%	77%	55%	90%	55%	57%	59%	79%	66%	50%
社外役員のみでの議論の場	21社	2社	43社	34社	13社	21社	14社	30社	48社	65社	9社	13社	35社	25社	21社	15社	13社	50%	25%	45%	40%	65%	42%	45%	43%	52%	40%	45%	31%	40%	42%	54%	47%	50%
取締役会の事前説明	25社	8社	62社	60社	16社	35社	18社	44社	66社	105社	18社	24社	52社	30社	30社	25社	16社	60%	100%	65%	71%	80%	70%	58%	64%	71%	64%	90%	57%	59%	51%	77%	78%	62%
取締役会資料の早期提供（概ね3日前までの提供）	35社	7社	64社	60社	17社	35社	23社	44社	69社	111社	16社	33社	63社	49社	31社	25社	14社	83%	88%	67%	71%	85%	70%	74%	64%	74%	68%	80%	79%	72%	83%	79%	78%	54%
取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	6社	2社	9社	7社	1社	6社	5社	7社	14社	26社	2社	6社	16社	9社	6社	6社	4社	14%	25%	9%	8%	5%	12%	16%	10%	15%	16%	10%	14%	18%	15%	15%	19%	15%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	16社	3社	51社	39社	9社	23社	13社	37社	48社	65社	8社	12社	46社	28社	24社	16社	12社	38%	38%	53%	46%	45%	46%	42%	54%	52%	40%	40%	29%	52%	47%	62%	50%	46%
社内情報システムへのアクセス権限	11社	1社	21社	19社	8社	15社	13社	17社	29社	34社	4社	10社	27社	17社	16社	8社	4社	26%	13%	22%	22%	40%	30%	42%	25%	31%	21%	20%	24%	31%	29%	41%	25%	15%
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	2社	1社	10社	6社	3社	7社	7社	7社	16社	14社	1社	4社	10社	10社	4社	4社	2社	5%	13%	10%	7%	15%	14%	23%	10%	17%	9%	5%	10%	11%	17%	10%	13%	8%
現場視察・ヒアリング	24社	6社	62社	57社	10社	38社	27社	44社	70社	73社	13社	28社	56社	31社	23社	15社	18社	57%	75%	65%	67%	50%	76%	87%	64%	75%	45%	65%	67%	64%	53%	59%	47%	69%
有効回答	42社	8社	96社	85社	20社	50社	31社	69社	93社	163社	20社	42社	88社	59社	39社	32社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問23. 社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

事業内容や経営戦略等に関する社外取締役の知識や理解が十分でない	8社	1社	20社	23社	3社	13社	8社	17社	20社	29社	2社	6社	18社	19社	5社	2社	3社	20%	14%	22%	28%	15%	27%	27%	25%	23%	18%	12%	15%	21%	33%	14%	6%	12%
社外取締役が話す考えが会社の方針と異なり、投資家に統一的な内容が伝わらないことが懸念される	7社	2社	18社	9社	5社	9社	4社	17社	19社	32社	2社	5社	17社	11社	3社	2社	5社	17%	29%	20%	11%	25%	18%	13%	25%	22%	20%	12%	12%	20%	19%	9%	6%	20%
社外取締役が未公表の重要情報を投資家に話した場合のフェア・ディスクロージャー・ルール規制の対応が懸念される	7社	2社	13社	12社	6社	9社	3社	6社	12社	25社	1社	0社	11社	10社	0社	3社	3社	17%	29%	14%	15%	30%	18%	10%	9%	14%	16%	6%	0%	13%	17%	0%	9%	12%
社外取締役の負担が重くなりすぎる	25社	5社	61社	63社	15社	32社	21社	43社	62社	112社	12社	23社	51社	43社	25社	24社	14社	61%	71%	67%	77%	75%	65%	70%	63%	70%	70%	71%	56%	59%	74%	71%	73%	56%
社外取締役がエンゲージメントの対応に消極的	1社	0社	2社	0社	0社	0社	0社	1社	2社	6社	0社	0社	0社	3社	0社	0社	0社	2%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	4%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%
社外取締役によるエンゲージメントの必要性を感じない	14社	2社	27社	22社	4社	11社	4社	19社	23社	49社	6社	13社	22社	15社	3社	9社	13社	34%	29%	30%	27%	20%	22%	13%	28%	26%	31%	35%	32%	26%	26%	9%	27%	52%
その他	4社	0社	5社	4社	3社	3社	5社	2社	9社	11社	2社	5社	9社	4社	8社	3社	2社	10%	0%	5%	5%	15%	6%	17%	3%	10%	7%	12%	12%	10%	7%	23%	9%	8%
有効回答	41社	7社	91社	82社	20社	49社	30社	68社	88社	159社	17社	41社	86社	58社	35社	33社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%未満	ROE10%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること																												
十分に果たしている	57社	31社	66社	18社	43社	13%	27%	29%	30%	49%	46社	72社	40社	59社	13%	26%	23%	40%	46社	24社	54社	30社	62社	18%	18%	27%	29%	25%
概ね果たしている	153社	32社	88社	27社	28社	34%	28%	38%	44%	32%	120社	88社	69社	52社	34%	32%	40%	35%	93社	43社	63社	38社	91社	36%	33%	31%	36%	36%
どちらともいえない	191社	41社	60社	14社	16社	42%	35%	26%	23%	18%	150社	90社	52社	30社	42%	33%	30%	20%	94社	51社	63社	31社	81社	37%	39%	31%	30%	32%
あまり果たしていない	39社	10社	13社	1社	0社	9%	9%	6%	2%	0%	30社	21社	8社	4社	8%	8%	5%	3%	20社	8社	18社	3社	14社	8%	6%	9%	3%	6%
果たしていない	12社	2社	2社	1社	1社	3%	2%	1%	2%	1%	8社	4社	4社	2社	2%	1%	2%	1%	4社	4社	5社	3社	2社	2%	3%	2%	3%	1%
有効回答	452社	116社	229社	61社	88社	100%	100%	100%	100%	100%	354社	275社	173社	147社	100%	100%	100%	100%	257社	130社	203社	105社	250社	100%	100%	100%	100%	100%
株主以外のステークホルダーの意見を、取締役会に適切に反映させること																												
十分に果たしている	59社	25社	67社	21社	53社	13%	22%	29%	34%	60%	47社	75社	42社	63社	13%	27%	24%	43%	49社	23社	55社	33社	66社	19%	18%	27%	31%	27%
概ね果たしている	178社	45社	100社	31社	25社	40%	39%	44%	51%	28%	138社	110社	84社	48社	39%	40%	48%	33%	108社	52社	71社	41社	107社	42%	40%	35%	39%	43%
どちらともいえない	174社	36社	51社	9社	10社	39%	31%	22%	15%	11%	136社	71社	41社	32社	39%	26%	24%	22%	85社	48社	56社	27社	62社	33%	37%	28%	26%	25%
あまり果たしていない	30社	9社	10社	0社	0社	7%	8%	4%	0%	0%	26社	15社	5社	3社	7%	5%	3%	2%	14社	4社	16社	3社	12社	5%	3%	8%	3%	5%
果たしていない	9社	0社	1社	0社	0社	2%	0%	0%	0%	0%	5社	2社	2社	1社	1%	1%	1%	1%	2社	2社	4社	1社	1社	1%	2%	2%	1%	0%
有効回答	450社	115社	229社	61社	88社	100%	100%	100%	100%	100%	352社	273社	174社	147社	100%	100%	100%	100%	258社	129社	202社	105社	248社	100%	100%	100%	100%	100%
リスク管理体制を構築すること																												
十分に果たしている	91社	34社	82社	27社	49社	20%	29%	36%	46%	56%	73社	90社	52社	71社	20%	33%	30%	49%	70社	28社	60社	36社	91社	27%	22%	30%	34%	37%
概ね果たしている	237社	57社	112社	26社	31社	52%	49%	49%	44%	36%	179社	132社	91社	61社	50%	49%	53%	42%	123社	74社	98社	51社	116社	47%	58%	49%	49%	47%
どちらともいえない	100社	23社	25社	6社	6社	22%	20%	11%	10%	7%	86社	40社	23社	11社	24%	15%	13%	8%	52社	20社	35社	12社	39社	20%	16%	17%	11%	16%
あまり果たしていない	17社	3社	8社	0社	1社	4%	3%	4%	0%	1%	14社	8社	4社	3社	4%	3%	2%	2%	13社	2社	6社	5社	3社	5%	2%	3%	5%	1%
果たしていない	7社	0社	1社	0社	0社	2%	0%	0%	0%	0%	5社	2社	1社	0社	1%	1%	1%	0%	1社	3社	3社	1社	0社	0%	2%	1%	1%	0%
有効回答	452社	117社	228社	59社	87社	100%	100%	100%	100%	100%	357社	272社	171社	146社	100%	100%	100%	100%	259社	127社	202社	105社	249社	100%	100%	100%	100%	100%
問22. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。（複数選択可）																												
自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	144社	46社	83社	25社	43社	32%	38%	36%	40%	47%	101社	97社	79社	65社	28%	35%	45%	44%	97社	48社	67社	40社	89社	37%	36%	33%	37%	35%
取締役会事務局の充分なリソース	155社	45社	109社	35社	50社	34%	37%	47%	56%	55%	120社	124社	73社	79社	34%	44%	41%	53%	89社	53社	90社	48社	114社	34%	40%	44%	45%	45%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	234社	71社	164社	48社	76社	51%	59%	71%	77%	84%	189社	177社	123社	107社	53%	63%	69%	72%	153社	75社	129社	74社	163社	59%	56%	63%	69%	64%
社外役員のみでの議論の場	171社	54社	111社	23社	60社	38%	45%	48%	37%	66%	134社	122社	86社	80社	37%	44%	49%	54%	106社	52社	86社	51社	125社	41%	39%	42%	48%	49%
取締役会の事前説明	252社	78社	169社	51社	82社	55%	64%	73%	82%	90%	191社	188社	132社	123社	53%	67%	75%	83%	165社	87社	128社	81社	171社	63%	65%	62%	76%	68%
取締役会資料の早期提供（概ね3日前までの提供）	308社	84社	175社	46社	81社	68%	69%	76%	74%	89%	242社	199社	130社	125社	68%	71%	73%	84%	179社	97社	152社	80社	187社	69%	73%	74%	75%	74%
取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	54社	13社	34社	5社	25社	12%	11%	15%	8%	27%	38社	33社	27社	34社	11%	12%	15%	23%	32社	13社	29社	16社	42社	12%	10%	14%	15%	17%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	217社	56社	103社	25社	48社	48%	46%	45%	40%	53%	155社	131社	84社	80社	43%	47%	47%	54%	138社	62社	89社	51社	109社	53%	47%	43%	48%	43%
社内情報システムへのアクセス権限	91社	35社	73社	17社	37社	20%	29%	32%	27%	41%	75社	78社	48社	53社	21%	28%	27%	36%	67社	31社	51社	34社	70社	26%	23%	25%	32%	28%
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	35社	13社	29社	7社	24社	8%	11%	13%	11%	26%	29社	25社	14社	40社	8%	9%	8%	27%	28社	16社	16社	12社	36社	11%	12%	8%	11%	14%
現場視察・ヒアリング	235社	77社	157社	42社	81社	52%	64%	68%	68%	89%	173社	179社	132社	111社	48%	64%	75%	74%	147社	84社	130社	74社	158社	56%	63%	63%	69%	62%
有効回答	455社	121社	231社	62社	91社	100%	100%	100%	100%	100%	358社	279社	177社	149社	100%	100%	100%	100%	261社	133社	205社	107社	253社	100%	100%	100%	100%	100%
問23. 社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
事業内容や経営戦略等に関する社外取締役の知識や理解が十分でない	90社	27社	52社	11社	17社	20%	23%	24%	18%	20%	67社	62社	42社	26社	19%	23%	25%	18%	43社	26社	46社	19社	62社	17%	20%	23%	19%	25%
社外取締役が話す考えが会社の方針と異なり、投資家に統一的な内容が伝わらないことが懸念される	80社	20社	41社	10社	16社	18%	17%	19%	17%	18%	62社	46社	34社	25社	18%	17%	20%	18%	40社	28社	38社	15社	46社	16%	22%	19%	15%	18%
社外取締役が未公表の重要情報を投資家に話した場合のフェア・ディスクロージャー・ルール規制の対応が懸念される	62社	18社	20社	9社	14社	14%	15%	9%	15%	16%	40社	40社	20社	23社	11%	15%	12%	16%	30社	16社	24社	11社	41社	12%	12%	12%	11%	16%
社外取締役の負担が重くなりすぎる	287社	81社	153社	42社	65社	65%	69%	70%	70%	75%	230社	181社	111社	109社	66%	67%	66%	77%	175社	81社	133社	65社	175社	70%	63%	67%	65%	70%
社外取締役がエンゲージメントの対応に消極的	9社	2社	4社	0社	0社	2%	2%	2%	0%	0%	9社	4社	0社	2社	3%	1%	0%	1%	4社	1社	4社	2社	4社	2%	1%	2%	2%	2%
社外取締役によるエンゲージメントの必要性を感じない	147社	32社	50社	15社	12社	33%	27%	23%	25%	14%	116社	77社	37社	26社	33%	28%	22%	18%	67社	39社	56社	29社	65社	27%	30%	28%	29%	26%
その他	20社	8社	27社	5社	19社	5%	7%	12%	8%	22%	12社	25社	21社	21社	3%	9%	13%	15%	22社	12社	10社	12社	23社	9%	9%	5%	12%	9%
有効回答	442社	118社	220社	60社	87社	100%	100%	100%	100%	100%	349社	271社	168社	142社	100%	100%	100%	100%	250社	129社	198社	100社	249社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA										⑩TSR										⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/2超	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること																										
十分に果たしている	56社	51社	52社	24社	33社	17%	24%	25%	34%	24%	15社	78社	71社	31社	21社	20%	21%	24%	30%	21%	68社	126社	23社	18%	25%	33%
概ね果たしている	117社	76社	67社	21社	47社	36%	36%	33%	30%	35%	28社	133社	98社	33社	36社	38%	36%	33%	31%	36%	128社	173社	28社	33%	35%	41%
どちらともいえない	121社	65社	71社	18社	45社	37%	31%	35%	26%	33%	27社	126社	95社	37社	32社	36%	34%	32%	35%	32%	149社	155社	18社	39%	31%	26%
あまり果たしていない	22社	16社	10社	5社	10社	7%	8%	5%	7%	7%	4社	23社	23社	4社	9社	5%	6%	8%	4%	9%	28社	35社	0社	7%	7%	0%
果たしていない	8社	2社	5社	2社	1社	2%	1%	2%	3%	1%	0社	9社	6社	0社	3社	0%	2%	2%	0%	3%	11社	7社	0社	3%	1%	0%
有効回答	324社	210社	205社	70社	136社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	369社	293社	105社	101社	100%	100%	100%	100%	100%	384社	496社	69社	100%	100%	100%
株主以外のステークホルダーの意見を、取締役会に適切に反映させること																										
十分に果たしている	63社	50社	56社	23社	34社	19%	24%	27%	33%	25%	12社	84社	81社	31社	18社	16%	23%	28%	30%	18%	69社	131社	27社	18%	26%	39%
概ね果たしている	135社	87社	75社	21社	61社	42%	42%	37%	30%	45%	35社	151社	111社	40社	42社	47%	41%	38%	38%	42%	149社	200社	31社	39%	40%	45%
どちらともいえない	103社	59社	65社	19社	32社	32%	28%	32%	28%	24%	24社	108社	82社	30社	31社	32%	29%	28%	29%	31%	135社	134社	11社	35%	27%	16%
あまり果たしていない	18社	12社	6社	5社	8社	6%	6%	3%	7%	6%	3社	20社	15社	3社	8社	4%	5%	5%	3%	8%	20社	29社	0社	5%	6%	0%
果たしていない	5社	1社	3社	1社	0社	2%	0%	1%	1%	0%	0社	6社	3社	0社	1社	0%	2%	1%	0%	1%	9社	1社	0社	2%	0%	0%
有効回答	324社	209社	205社	69社	135社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	369社	292社	104社	100社	100%	100%	100%	100%	100%	382社	495社	69社	100%	100%	100%
リスク管理体制を構築すること																										
十分に果たしている	85社	64社	66社	23社	47社	26%	31%	32%	33%	34%	22社	104社	92社	36社	31社	30%	28%	32%	34%	30%	87社	169社	30社	23%	34%	43%
概ね果たしている	160社	104社	99社	34社	65社	49%	50%	49%	49%	47%	41社	180社	139社	51社	51社	55%	49%	48%	49%	50%	196社	233社	34社	52%	47%	49%
どちらともいえない	60社	31社	34社	12社	21社	19%	15%	17%	17%	15%	9社	64社	49社	16社	17社	12%	17%	17%	15%	17%	75社	80社	5社	20%	16%	7%
あまり果たしていない	15社	6社	4社	0社	4社	5%	3%	2%	0%	3%	1社	14社	10社	2社	2社	1%	4%	3%	2%	2%	15社	14社	0社	4%	3%	0%
果たしていない	4社	3社	1社	0社	0社	1%	1%	0%	0%	0%	1社	4社	2社	0社	1社	1%	1%	1%	0%	1%	7社	1社	0社	2%	0%	0%
有効回答	324社	208社	204社	69社	137社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	366社	292社	105社	102社	100%	100%	100%	100%	100%	380社	497社	69社	100%	100%	100%
問22. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。（複数選択可）																										
自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	118社	79社	79社	24社	41社	36%	37%	39%	33%	30%	39社	137社	100社	34社	30社	53%	36%	34%	31%	30%	122社	202社	18社	31%	40%	26%
取締役会事務局の充分なリソース	128社	91社	86社	36社	53社	39%	43%	42%	50%	38%	34社	144社	133社	49社	34社	46%	38%	45%	45%	34%	147社	211社	38社	38%	42%	55%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	190社	138社	139社	49社	78社	58%	64%	68%	68%	57%	52社	230社	186社	65社	59社	70%	61%	63%	60%	58%	217社	330社	49社	56%	65%	71%
社外役員のみでの議論の場	132社	81社	102社	32社	73社	40%	38%	50%	44%	53%	34社	153社	139社	46社	47社	46%	41%	47%	42%	47%	148社	235社	39社	38%	47%	57%
取締役会の事前説明	209社	140社	142社	47社	94社	63%	65%	69%	65%	68%	57社	254社	188社	72社	59社	77%	68%	64%	66%	58%	229社	356社	49社	59%	70%	71%
取締役会資料の早期提供（概ね3日前までの提供）	238社	159社	149社	53社	96社	72%	74%	73%	74%	70%	56社	261社	229社	69社	78社	76%	69%	77%	63%	77%	262社	377社	57社	67%	75%	83%
取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	41社	31社	22社	8社	30社	12%	14%	11%	11%	22%	11社	53社	39社	13社	16社	15%	14%	13%	12%	16%	44社	68社	20社	11%	13%	29%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	156社	107社	94社	34社	58社	47%	50%	46%	47%	42%	41社	178社	130社	49社	50社	55%	47%	44%	45%	50%	165社	242社	43社	42%	48%	62%
社内情報システムへのアクセス権限	90社	50社	57社	17社	39社	27%	23%	28%	24%	28%	25社	96社	77社	21社	33社	34%	26%	26%	19%	33%	79社	150社	25社	20%	30%	36%
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	38社	19社	20社	14社	17社	12%	9%	10%	19%	12%	15社	40社	33社	13社	7社	20%	11%	11%	12%	7%	28社	59社	21社	7%	12%	30%
現場視察・ヒアリング	185社	142社	150社	48社	68社	56%	66%	73%	67%	49%	50社	235社	186社	61社	59社	68%	63%	63%	56%	58%	212社	334社	49社	54%	66%	71%
有効回答	330社	214社	205社	72社	138社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	376社	296社	109社	101社	100%	100%	100%	100%	100%	389社	505社	69社	100%	100%	100%
問23. 社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
事業内容や経営戦略等に関する社外取締役の知識や理解が十分でない	65社	37社	43社	20社	31社	20%	18%	22%	29%	23%	15社	71社	60社	21社	28社	21%	20%	20%	21%	28%	80社	106社	11社	21%	22%	16%
社外取締役が話す考えが会社の方針と異なり、投資家に統一的な内容が伝わらないことが懸念される	54社	38社	45社	5社	25社	17%	19%	23%	7%	18%	10社	66社	53社	17社	20社	14%	18%	18%	17%	20%	61社	99社	7社	16%	20%	10%
社外取締役が未公表の重要情報を投資家に話した場合のフェア・ディスクロージャー・ルール規制の対応が懸念される	33社	23社	31社	6社	29社	10%	11%	16%	9%	21%	7社	51社	36社	11社	17社	10%	14%	12%	11%	17%	43社	72社	8社	11%	15%	12%
社外取締役の負担が重くなりすぎる	213社	133社	136社	45社	102社	67%	65%	69%	66%	75%	51社	234社	199社	70社	73社	71%	66%	68%	69%	74%	246社	340社	45社	66%	70%	67%
社外取締役がエンゲージメントの対応に消極的	6社	2社	4社	0社	3社	2%	1%	2%	0%	2%	2社	4社	4社	4社	1社	3%	1%	1%	4%	1%	9社	5社	1社	2%	1%	1%
社外取締役によるエンゲージメントの必要性を感じない	92社	57社	48社	26社	33社	29%	28%	24%	38%	24%	9社	101社	85社	33社	26社	13%	28%	29%	32%	26%	132社	115社	9社	35%	24%	13%
その他	30社	20社	16社	5社	8社	9%	10%	8%	7%	6%	12社	28社	26社	8社	5社	17%	8%	9%	8%	5%	17社	47社	15社	5%	10%	22%
有効回答	319社	205社	198社	68社	136社	100%	100%	100%	100%	100%	72社	357社	293社	102社	99社	100%	100%	100%	100%	100%	374社	489社	67社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																			
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること																												
十分に果たしている	19社	2社	7社	189社	30%	50%	21%	22%	8社	44社	50社	52社	34社	15社	7社	2社	2社	2社	19%	22%	20%	23%	26%	28%	33%	29%	100%	33%
概ね果たしている	25社	1社	8社	295社	40%	25%	24%	35%	18社	65社	85社	83社	52社	16社	4社	3社	0社	3社	43%	32%	34%	36%	39%	30%	19%	43%	0%	50%
どちらともいえない	14社	1社	14社	293社	22%	25%	41%	35%	13社	74社	94社	70社	40社	18社	10社	2社	0社	1社	31%	36%	37%	31%	30%	34%	48%	29%	0%	17%
あまり果たしていない	5社	0社	3社	55社	8%	0%	9%	6%	3社	20社	16社	16社	5社	3社	0社	0社	0社	0社	7%	10%	6%	7%	4%	6%	0%	0%	0%	0%
果たしていない	0社	0社	2社	16社	0%	0%	6%	2%	0社	1社	8社	7社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	3%	3%	1%	2%	0%	0%	0%	0%
有効回答	63社	4社	34社	848社	100%	100%	100%	100%	42社	204社	253社	228社	132社	53社	21社	7社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
株主以外のステークホルダーの意見を、取締役会に適切に反映させること																												
十分に果たしている	17社	2社	8社	200社	27%	50%	24%	24%	9社	39社	56社	59社	33社	15社	8社	3社	2社	2社	21%	19%	22%	26%	25%	28%	38%	43%	100%	33%
概ね果たしている	24社	1社	11社	344社	38%	25%	32%	41%	20社	81社	96社	92社	63社	15社	8社	2社	0社	3社	48%	40%	38%	41%	47%	28%	38%	29%	0%	50%
どちらともいえない	18社	1社	11社	250社	29%	25%	32%	30%	13社	66社	82社	59社	32社	20社	5社	2社	0社	1社	31%	33%	32%	26%	24%	38%	24%	29%	0%	17%
あまり果たしていない	4社	0社	3社	42社	6%	0%	9%	5%	0社	15社	14社	12社	5社	3社	0社	0社	0社	0社	0%	7%	6%	5%	4%	6%	0%	0%	0%	0%
果たしていない	0社	0社	1社	9社	0%	0%	3%	1%	0社	1社	5社	4社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	63社	4社	34社	845社	100%	100%	100%	100%	42社	202社	253社	226社	133社	53社	21社	7社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
リスク管理体制を構築すること																												
十分に果たしている	21社	1社	11社	253社	33%	25%	31%	30%	13社	60社	69社	73社	40社	13社	9社	3社	2社	3社	30%	30%	27%	32%	30%	25%	43%	38%	100%	50%
概ね果たしている	30社	2社	13社	418社	48%	50%	37%	50%	26社	92社	126社	111社	66社	25社	9社	5社	0社	3社	60%	45%	50%	49%	50%	47%	43%	63%	0%	50%
どちらともいえない	10社	1社	10社	139社	16%	25%	29%	16%	3社	47社	46社	29社	18社	14社	3社	0社	0社	0社	7%	23%	18%	13%	14%	26%	14%	0%	0%	0%
あまり果たしていない	2社	0社	0社	27社	3%	0%	0%	3%	1社	3社	8社	10社	6社	1社	0社	0社	0社	0社	2%	1%	3%	4%	5%	2%	0%	0%	0%	0%
果たしていない	0社	0社	1社	7社	0%	0%	3%	1%	0社	1社	3社	2社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	1%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
有効回答	63社	4社	35社	844社	100%	100%	100%	100%	43社	203社	252社	225社	132社	53社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問22. 社外取締役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。（複数選択可）

自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	21社	1社	5社	315社	33%	25%	14%	37%	8社	66社	90社	92社	53社	21社	5社	3社	1社	3社	18%	32%	35%	40%	40%	39%	24%	38%	50%	50%
取締役会事務局の充分なリソース	24社	2社	12社	358社	38%	50%	34%	42%	19社	70社	98社	106社	62社	23社	8社	2社	2社	5社	43%	33%	39%	46%	47%	43%	38%	25%	100%	83%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	46社	1社	15社	534社	72%	25%	43%	62%	25社	112社	162社	152社	83社	34社	13社	6社	2社	6社	57%	54%	64%	66%	62%	63%	62%	75%	100%	100%
社外役員のみでの議論の場	26社	2社	13社	381社	41%	50%	37%	44%	23社	78社	108社	102社	65社	22社	12社	5社	2社	4社	52%	37%	43%	44%	49%	41%	57%	63%	100%	67%
取締役会の事前説明	49社	4社	17社	564社	77%	100%	49%	66%	34社	125社	172社	150社	85社	37社	17社	5社	2社	6社	77%	60%	68%	65%	64%	69%	81%	63%	100%	100%
取締役会資料の早期提供（概ね3日前までの提供）	44社	1社	24社	627社	69%	25%	69%	73%	35社	152社	174社	160社	104社	39社	18社	6社	2社	6社	80%	73%	69%	69%	78%	72%	86%	75%	100%	100%
取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	4社	1社	7社	120社	6%	25%	20%	14%	7社	25社	35社	27社	24社	7社	3社	2社	1社	1社	16%	12%	14%	12%	18%	13%	14%	25%	50%	17%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	27社	2社	15社	406社	42%	50%	43%	47%	16社	90社	118社	119社	65社	30社	7社	2社	1社	2社	36%	43%	46%	52%	49%	56%	33%	25%	50%	33%
社内情報システムへのアクセス権限	22社	1社	6社	225社	34%	25%	17%	26%	11社	55社	63社	68社	36社	11社	5社	1社	1社	3社	25%	26%	25%	29%	27%	20%	24%	13%	50%	50%
外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	6社	0社	0社	102社	9%	0%	0%	12%	4社	21社	23社	31社	16社	3社	5社	1社	2社	2社	9%	10%	9%	13%	12%	6%	24%	13%	100%	33%
現場視察・ヒアリング	44社	1社	19社	531社	69%	25%	54%	62%	20社	115社	153社	149社	92社	35社	16社	7社	2社	5社	45%	55%	60%	65%	69%	65%	76%	88%	100%	83%
有効回答	64社	4社	35社	860社	100%	100%	100%	100%	44社	209社	254社	231社	133社	54社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問23. 社外取締役が株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）を行うことに関する会社側から見た課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

事業内容や経営戦略等に関する社外取締役の知識や理解が十分でない	14社	1社	6社	176社	22%	33%	17%	21%	11社	46社	44社	51社	23社	15社	1社	4社	1社	1社	28%	23%	18%	23%	18%	29%	5%	50%	50%	20%
社外取締役が話す考えが会社の方針と異なり、投資家に統一的な内容が伝わらないことが懸念される	9社	0社	6社	152社	14%	0%	17%	18%	10社	47社	45社	36社	15社	8社	3社	2社	1社	0社	25%	23%	18%	16%	12%	16%	14%	25%	50%	0%
社外取締役が未公表の重要情報を投資家に話した場合のフェア・ディスクロージャー・ルール規制の対応が懸念される	4社	0社	6社	113社	6%	0%	17%	14%	10社	27社	32社	32社	13社	6社	0社	2社	0社	0社	25%	13%	13%	14%	10%	12%	0%	25%	0%	0%
社外取締役の負担が重くなりすぎる	43社	2社	21社	565社	67%	67%	60%	68%	27社	143社	167社	151社	81社	40社	14社	5社	1社	2社	68%	70%	67%	68%	62%	78%	67%	63%	50%	40%
社外取締役がエンゲージメントの対応に消極的	0社	0社	1社	14社	0%	0%	3%	2%	0社	7社	5社	2社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0%	3%	2%	1%	0%	0%	5%	0%	0%	0%
社外取締役によるエンゲージメントの必要性を感じない	16社	0社	11社	229社	25%	0%	31%	28%	13社	57社	72社	65社	35社	10社	3社	1社	0社	0社	33%	28%	29%	29%	27%	20%	14%	13%	0%	0%
その他	4社	0社	2社	73社	6%	0%	6%	9%	3社	9社	15社	18社	19社	4社	5社	2社	1社	3社	8%	4%	6%	8%	15%	8%	24%	25%	50%	60%
有効回答	64社	3社	35社	828社	100%	100%	100%	100%	40社	203社	248社	221社	130社	51社	21社	8社	2社	5社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
問24. 株主総会の開催時期の分散化についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
決算日以降3ヶ月以内に開催しており、開催時期の変更は予定していない	950社	98%	625社	280社	45社	98%	98%	100%	834社	116社	98%	97%	222社	728社	99%	98%
決算日以降3ヶ月以内に開催しており、開催時期の変更を検討している	13社	1%	8社	5社	0社	1%	2%	0%	11社	2社	1%	2%	1社	12社	0%	2%
決算日以降3ヶ月を超える月に開催している	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
その他	4社	0%	3社	1社	0社	0%	0%	0%	3社	1社	0%	1%	1社	3社	0%	0%
有効回答	967社	100%	636社	286社	45社	100%	100%	100%	848社	119社	100%	100%	224社	743社	100%	100%
問25. 平時（新型コロナウイルスの影響が生じる前）における株主総会の会場の準備・運営に掛かる費用（会場使用料、設備費、委託費等（自社役職員の人件費を除く））についてお答えください。（1つ選択）																
50万円未満	178社	19%	108社	69社	1社	17%	25%	2%	139社	39社	17%	33%	14社	164社	6%	22%
50万円以上100万円未満	107社	11%	70社	37社	0社	11%	13%	0%	82社	25社	10%	21%	6社	101社	3%	14%
100万円以上200万円未満	144社	15%	85社	51社	8社	14%	18%	18%	113社	31社	14%	26%	11社	133社	5%	18%
200万円以上500万円未満	204社	21%	150社	51社	3社	24%	18%	7%	186社	18社	22%	15%	32社	172社	15%	24%
500万円以上1,000万円未満	112社	12%	82社	28社	2社	13%	10%	4%	109社	3社	13%	3%	34社	78社	15%	11%
1,000万円以上2,000万円未満	77社	8%	56社	17社	4社	9%	6%	9%	77社	0社	9%	0%	39社	38社	18%	5%
2,000万円以上5,000万円未満	82社	9%	49社	22社	11社	8%	8%	24%	82社	0社	10%	0%	45社	37社	20%	5%
5,000万円以上	47社	5%	25社	6社	16社	4%	2%	36%	46社	1社	6%	1%	39社	8社	18%	1%
有効回答	951社	100%	625社	281社	45社	100%	100%	100%	834社	117社	100%	100%	220社	731社	100%	100%
問26. いわゆるバーチャル株主総会に関して、将来的にバーチャルオンリー型株主総会の実施が制度的に可能となった場合についての意向をお答えください。																
バーチャルオンリー型を実施したい	23社	2%	12社	10社	1社	2%	4%	2%	21社	2社	2%	2%	3社	20社	1%	3%
バーチャルオンリー型の実施を検討したい	179社	19%	112社	49社	18社	18%	17%	40%	167社	12社	20%	10%	50社	129社	22%	18%
バーチャルオンリー型は実施せず、ハイブリッド出席型を実施したい／検討したい	117社	12%	76社	39社	2社	12%	14%	4%	103社	14社	12%	12%	21社	96社	9%	13%
バーチャルオンリー型は実施せず、ハイブリッド参加型を実施したい／検討したい	377社	39%	259社	102社	16社	41%	36%	36%	341社	36社	40%	31%	100社	277社	44%	38%
バーチャル株主総会は実施しない	188社	20%	127社	59社	2社	20%	21%	4%	140社	48社	17%	41%	23社	165社	10%	22%
その他	77社	8%	47社	24社	6社	7%	8%	13%	71社	6社	8%	5%	29社	48社	13%	7%
有効回答	961社	100%	633社	283社	45社	100%	100%	100%	843社	118社	100%	100%	226社	735社	100%	100%
問28. 将来的な株主総会の在り方についてのお考えをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
現在の株主総会の在り方で特に課題は感じない	240社	25%	161社	74社	5社	25%	26%	11%	186社	54社	22%	45%	34社	206社	15%	28%
株主総会を特定月から分散させることが望ましい	96社	10%	65社	27社	4社	10%	10%	9%	90社	6社	11%	5%	25社	71社	11%	10%
議決権行使の電子化がより普及することが望ましい	639社	67%	415社	191社	33社	66%	68%	73%	585社	54社	70%	45%	162社	477社	73%	65%
バーチャルオンリー型株主総会が認められることが望ましい	216社	23%	135社	60社	21社	21%	21%	47%	205社	11社	24%	9%	65社	151社	29%	20%
株主総会前の投資家との対話を充実させる代わりに、株主総会の決議事項を現状より限定することが望ましい	73社	8%	49社	19社	5社	8%	7%	11%	68社	5社	8%	4%	24社	49社	11%	7%
事前の質問提出の機会は確保しつつ、当日の質問提出は認めないこととすることが望ましい	139社	14%	88社	41社	10社	14%	15%	22%	121社	18社	14%	15%	37社	102社	17%	14%
事前の修正動議提出の機会は確保しつつ、当日の修正動議提出は認めないこととすることが望ましい	209社	22%	140社	55社	14社	22%	20%	31%	188社	21社	22%	18%	60社	149社	27%	20%
修正動議提出は、一定割合の議決権を有する株主等に限定することが望ましい	259社	27%	169社	73社	17社	27%	26%	38%	236社	23社	28%	19%	76社	183社	34%	25%
その他	34社	4%	18社	11社	5社	3%	4%	11%	33社	1社	4%	1%	18社	16社	8%	2%
有効回答	960社	100%	633社	282社	45社	100%	100%	100%	841社	119社	100%	100%	223社	737社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
問24. 株主総会の開催時期の分散化についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
決算日以降3ヶ月以内に開催しており、開催時期の変更は予定していない	42社	7社	94社	85社	20社	49社	31社	68社	90社	162社	20社	41社	83社	59社	39社	33社	27社	100%	88%	98%	100%	100%	98%	100%	99%	97%	98%	100%	98%	95%	98%	100%	100%	100%
決算日以降3ヶ月以内に開催しており、開催時期の変更を検討している	0社	1社	1社	0社	0社	1社	0社	1社	2社	2社	0社	1社	4社	0社	0社	0社	0社	0%	13%	1%	0%	0%	2%	0%	1%	2%	1%	0%	2%	5%	0%	0%	0%	0%
決算日以降3ヶ月を超える月に開催している	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
その他	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%
有効回答	42社	8社	96社	85社	20社	50社	31社	69社	93社	165社	20社	42社	87社	60社	39社	33社	27社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問25. 平時（新型コロナウイルスの影響が生じる前）における株主総会の会場の準備・運営に掛かる費用（会場使用料、設備費、委託費等（自社役職員の人件費を除く））についてお答えください。（1つ選択）																																	
50万円未満	6社	0社	23社	15社	4社	12社	2社	21社	16社	34社	1社	8社	15社	7社	10社	1社	3社	15%	0%	24%	18%	21%	24%	7%	31%	17%	21%	5%	20%	17%	12%	26%	3%	12%
50万円以上100万円未満	7社	0社	17社	10社	0社	2社	4社	8社	8社	11社	1社	6社	19社	7社	1社	2社	4社	17%	0%	18%	12%	0%	4%	13%	12%	9%	7%	5%	15%	22%	12%	3%	6%	16%
100万円以上200万円未満	2社	0社	17社	10社	3社	6社	5社	13社	16社	31社	2社	4社	14社	10社	3社	3社	5社	5%	0%	18%	12%	16%	12%	17%	19%	17%	19%	10%	10%	16%	17%	8%	9%	20%
200万円以上500万円未満	6社	3社	18社	21社	3社	12社	9社	9社	21社	36社	1社	11社	17社	10社	8社	13社	6社	15%	38%	19%	25%	16%	24%	30%	13%	23%	22%	5%	27%	20%	17%	21%	39%	24%
500万円以上1,000万円未満	5社	1社	10社	14社	3社	4社	3社	11社	6社	21社	5社	0社	6社	10社	6社	3社	4社	12%	13%	11%	17%	16%	8%	10%	16%	6%	13%	25%	0%	7%	17%	16%	9%	16%
1,000万円以上2,000万円未満	5社	2社	4社	4社	4社	6社	2社	2社	8社	15社	2社	4社	5社	6社	4社	2社	2社	12%	25%	4%	5%	21%	12%	7%	3%	9%	9%	10%	10%	6%	10%	11%	6%	8%
2,000万円以上5,000万円未満	5社	2社	4社	7社	1社	2社	4社	3社	13社	10社	5社	5社	7社	5社	3社	6社	0社	12%	25%	4%	8%	5%	4%	13%	4%	14%	6%	25%	12%	8%	9%	8%	18%	0%
5,000万円以上	5社	0社	2社	3社	1社	5社	1社	0社	5社	5社	3社	3社	4社	3社	3社	3社	1社	12%	0%	2%	4%	5%	10%	3%	0%	5%	3%	15%	7%	5%	5%	8%	9%	4%
有効回答	41社	8社	95社	84社	19社	49社	30社	67社	93社	163社	20社	41社	87社	58社	38社	33社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問26. いわゆるバーチャル株主総会に関して、将来的にバーチャルオンリー型株主総会の実施が制度的に可能となった場合についての意向をお答えください。																																	
バーチャルオンリー型を実施したい	0社	0社	0社	3社	1社	2社	1社	0社	2社	5社	0社	0社	2社	2社	0社	1社	4社	0%	0%	0%	4%	5%	4%	3%	0%	2%	3%	0%	0%	2%	3%	0%	3%	15%
バーチャルオンリー型の実施を検討したい	9社	4社	15社	11社	5社	5社	4社	12社	16社	41社	4社	6社	10社	14社	9社	11社	3社	21%	50%	16%	13%	24%	10%	13%	17%	17%	25%	20%	15%	11%	24%	23%	33%	12%
バーチャルオンリー型は実施せず、ハイブリッド出席型を実施したい／検討したい	8社	0社	14社	6社	5社	4社	4社	10社	6社	19社	3社	5社	9社	11社	6社	2社	5社	19%	0%	15%	7%	24%	8%	13%	14%	7%	12%	15%	12%	10%	19%	15%	6%	19%
バーチャルオンリー型は実施せず、ハイブリッド参加型を実施したい／検討したい	22社	2社	36社	37社	9社	20社	12社	30社	36社	62社	6社	15社	37社	15社	17社	13社	8社	52%	25%	38%	44%	43%	40%	40%	43%	39%	38%	30%	37%	42%	25%	44%	39%	31%
バーチャル株主総会は実施しない	2社	0社	24社	23社	0社	11社	4社	13社	22社	22社	5社	10社	28社	12社	3社	4社	5社	5%	0%	26%	27%	0%	22%	13%	19%	24%	13%	25%	24%	32%	20%	8%	12%	19%
その他	1社	2社	5社	4社	1社	8社	5社	5社	10社	15社	2社	5社	2社	5社	4社	2社	1社	2%	25%	5%	5%	5%	16%	17%	7%	11%	9%	10%	12%	2%	8%	10%	6%	4%
有効回答	42社	8社	94社	84社	21社	50社	30社	70社	92社	164社	20社	41社	88社	59社	39社	33社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問28. 将来的な株主総会の在り方についてのお考えをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
現在の株主総会の在り方で特に課題は感じない	8社	1社	31社	26社	2社	11社	7社	19社	23社	41社	5社	13社	20社	15社	8社	6社	4社	19%	13%	33%	31%	10%	22%	23%	27%	25%	25%	25%	31%	23%	25%	21%	18%	15%
株主総会を特定月から分散させることが望ましい	5社	1社	9社	7社	3社	6社	3社	9社	15社	8社	4社	2社	10社	5社	4社	4社	1社	12%	13%	10%	8%	14%	12%	10%	13%	16%	5%	20%	5%	11%	8%	11%	12%	4%
議決権行使の電子化がより普及することが望ましい	28社	6社	56社	55社	17社	34社	23社	47社	61社	95社	14社	32社	64社	37社	26社	27社	17社	67%	75%	60%	65%	81%	68%	74%	67%	66%	59%	70%	76%	73%	63%	68%	82%	63%
バーチャルオンリー型株主総会が認められることが望ましい	11社	4社	17社	14社	8社	13社	8社	12社	16社	52社	3社	8社	12社	14社	7社	12社	5社	26%	50%	18%	17%	38%	26%	26%	17%	17%	32%	15%	19%	14%	24%	18%	36%	19%
株主総会前の投資家との対話を充実させる代わりに、株主総会の決議事項を現状より限定することが望ましい	6社	1社	9社	7社	0社	2社	2社	4社	7社	13社	1社	2社	6社	7社	2社	2社	2社	14%	13%	10%	8%	0%	4%	6%	6%	8%	8%	5%	5%	7%	12%	5%	6%	7%
事前の質問提出の機会は確保しつつ、当日の質問提出は認めないこととすることが望ましい	5社	2社	16社	8社	2社	11社	3社	11社	16社	26社	2社	4社	11社	9社	6社	5社	2社	12%	25%	17%	10%	10%	22%	10%	16%	17%	16%	10%	10%	13%	15%	16%	15%	7%
事前の修正動議提出の機会は確保しつつ、当日の修正動議提出は認めないこととすることが望ましい	8社	3社	19社	14社	4社	14社	9社	15社	25社	38社	4社	6社	17社	12社	8社	6社	7社	19%	38%	20%	17%	19%	28%	29%	21%	27%	24%	20%	14%	19%	20%	21%	18%	26%
修正動議提出は、一定割合の議決権を有する株主等に限定することが望ましい	8社	3社	28社	21社	4社	12社	14社	17社	28社	40社	6社	11社	31社	16社	7社	8社	5社	19%	38%	30%	25%	19%	24%	45%	24%	30%	25%	30%	26%	35%	27%	18%	24%	19%
その他	3社	1社	1社	4社	0社	0社	1社	3社	4社	4社	1社	1社	0社	4社	2社	4社	1社	7%	13%	1%	5%	0%	0%	3%	4%	4%	2%	5%	2%	0%	7%	5%	12%	4%
有効回答	42社	8社	94社	84社	21社	50社	31社	70社	92社	161社	20社	42社	88社	59社	38社	33社	27社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
問24. 株主総会の開催時期の分散化についてお答えください。(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																												
決算日以降3ヶ月以内に開催しており、開催時期の変更は予定していない	454社	119社	225社	60社	89社	98%	98%	98%	97%	98%	357社	272社	176社	145社	98%	98%	99%	97%	261社	130社	202社	105社	248社	99%	97%	99%	98%	98%
決算日以降3ヶ月以内に開催しており、開催時期の変更を検討している	5社	2社	4社	1社	1社	1%	2%	2%	2%	1%	4社	6社	1社	2社	1%	2%	1%	1%	1社	4社	3社	2社	3社	0%	3%	1%	2%	1%
決算日以降3ヶ月を超える月に開催している	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
その他	2社	0社	0社	1社	1社	0%	0%	0%	2%	1%	2社	0社	0社	2社	1%	0%	0%	1%	2社	0社	0社	0社	2社	1%	0%	0%	0%	1%
有効回答	461社	121社	229社	62社	91社	100%	100%	100%	100%	100%	363社	278社	177社	149社	100%	100%	100%	100%	264社	134社	205社	107社	253社	100%	100%	100%	100%	100%
問25. 平時(新型コロナウイルスの影響が生じる前)における株主総会の会場の準備・運営に掛かる費用(会場使用料、設備費、委託費等(自社役職員の人件費を除く))についてお答えください。(1つ選択)																												
50万円未満	119社	22社	33社	1社	3社	26%	19%	15%	2%	3%	89社	48社	24社	17社	25%	17%	14%	12%	54社	28社	32社	18社	46社	21%	21%	16%	17%	18%
50万円以上100万円未満	79社	8社	18社	0社	2社	17%	7%	8%	0%	2%	58社	31社	14社	4社	16%	11%	8%	3%	31社	22社	23社	8社	22社	12%	17%	11%	8%	9%
100万円以上200万円未満	87社	23社	23社	5社	4社	19%	19%	10%	8%	5%	65社	44社	21社	14社	18%	16%	12%	10%	46社	15社	35社	16社	31社	18%	11%	17%	15%	12%
200万円以上500万円未満	109社	32社	50社	9社	4社	24%	27%	22%	15%	5%	86社	60社	30社	28社	24%	22%	17%	19%	47社	31社	47社	17社	61社	18%	24%	23%	16%	24%
500万円以上1,000万円未満	41社	19社	38社	10社	4社	9%	16%	17%	16%	5%	30社	37社	29社	16社	8%	13%	17%	11%	24社	17社	21社	17社	32社	9%	13%	10%	16%	13%
1,000万円以上2,000万円未満	11社	7社	32社	12社	15社	2%	6%	14%	19%	17%	14社	18社	21社	24社	4%	7%	12%	16%	22社	5社	20社	9社	21社	9%	4%	10%	8%	8%
2,000万円以上5,000万円未満	7社	7社	27社	18社	23社	2%	6%	12%	29%	26%	11社	26社	21社	24社	3%	9%	12%	16%	24社	8社	18社	15社	17社	9%	6%	9%	14%	7%
5,000万円以上	0社	0社	6社	7社	33社	0%	0%	3%	11%	38%	2社	12社	14社	19社	1%	4%	8%	13%	9社	5社	6社	6社	21社	4%	4%	3%	6%	8%
有効回答	453社	118社	227社	62社	88社	100%	100%	100%	100%	100%	355社	276社	174社	146社	100%	100%	100%	100%	257社	131社	202社	106社	251社	100%	100%	100%	100%	100%
問26. いわゆるバーチャル株主総会に関して、将来的にバーチャルオンリー型株主総会の実施が制度的に可能となった場合についての意向をお答えください。																												
バーチャルオンリー型を実施したい	11社	4社	5社	0社	3社	2%	3%	2%	0%	3%	7社	10社	3社	3社	2%	4%	2%	2%	6社	3社	5社	2社	7社	2%	2%	3%	2%	3%
バーチャルオンリー型の実施を検討したい	72社	27社	36社	16社	28社	16%	22%	16%	26%	30%	57社	53社	32社	37社	16%	19%	18%	25%	52社	19社	36社	22社	49社	20%	14%	18%	21%	19%
バーチャルオンリー型は実施せず、ハイブリッド出席型を実施したい／検討したい	55社	17社	31社	10社	3社	12%	14%	14%	16%	3%	43社	35社	22社	17社	12%	13%	12%	11%	29社	13社	32社	19社	23社	11%	10%	16%	18%	9%
バーチャルオンリー型は実施せず、ハイブリッド参加型を実施したい／検討したい	167社	44社	101社	26社	38社	37%	36%	44%	42%	41%	131社	106社	74社	66社	37%	38%	42%	44%	99社	56社	75社	37社	109社	38%	42%	38%	35%	43%
バーチャル株主総会は実施しない	121社	23社	30社	6社	7社	27%	19%	13%	10%	8%	98社	51社	31社	8社	28%	18%	18%	5%	54社	30社	41社	14社	48社	21%	22%	21%	13%	19%
その他	28社	6社	26社	4社	13社	6%	5%	11%	6%	14%	19社	24社	15社	19社	5%	9%	8%	13%	23社	13社	11社	12社	18社	9%	10%	6%	11%	7%
有効回答	454社	121社	229社	62社	92社	100%	100%	100%	100%	100%	355社	279社	177社	150社	100%	100%	100%	100%	263社	134社	200社	106社	254社	100%	100%	100%	100%	100%
問28. 将来的な株主総会の在り方についてのお考えをお答えください。(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																												
現在の株主総会の在り方で特に課題は感じない	155社	21社	42社	10社	10社	34%	18%	18%	16%	11%	118社	66社	35社	21社	33%	24%	20%	14%	63社	39社	58社	20社	59社	24%	29%	29%	19%	24%
株主総会を特定月から分散させることが望ましい	38社	12社	29社	8社	9社	8%	10%	13%	13%	10%	22社	36社	21社	17社	6%	13%	12%	11%	24社	13社	23社	12社	23社	9%	10%	11%	12%	9%
議決権行使の電子化がより普及することが望ましい	278社	92社	152社	44社	72社	61%	77%	67%	71%	79%	220社	186社	128社	105社	61%	67%	74%	70%	177社	81社	134社	78社	166社	67%	60%	66%	75%	66%
バーチャルオンリー型株主総会が認められることが望ましい	80社	28社	55社	20社	32社	18%	23%	24%	32%	35%	58社	69社	38社	51社	16%	25%	22%	34%	57社	25社	42社	31社	61社	22%	19%	21%	30%	24%
株主総会前の投資家との対話を充実させる代わりに、株主総会の決議事項を現状より限定することが望ましい	28社	8社	23社	3社	11社	6%	7%	10%	5%	12%	23社	15社	14社	21社	6%	5%	8%	14%	12社	14社	17社	10社	20社	5%	10%	8%	10%	8%
事前の質問提出の機会は確保しつつ、当日の質問提出は認めないこととすることが望ましい	57社	23社	34社	6社	19社	13%	19%	15%	10%	21%	48社	36社	33社	22社	13%	13%	19%	15%	37社	16社	24社	17社	45社	14%	12%	12%	16%	18%
事前の修正動議提出の機会は確保しつつ、当日の修正動議提出は認めないこととすることが望ましい	78社	29社	57社	13社	31社	17%	24%	25%	21%	34%	60社	63社	41社	45社	17%	23%	24%	30%	50社	28社	39社	29社	63社	19%	21%	19%	28%	25%
修正動議提出は、一定割合の議決権を有する株主等に限定することが望ましい	100社	35社	64社	23社	36社	22%	29%	28%	37%	40%	74社	67社	65社	53社	21%	24%	38%	35%	66社	38社	52社	29社	74社	25%	28%	26%	28%	29%
その他	4社	3社	12社	5社	10社	1%	3%	5%	8%	11%	2社	13社	7社	12社	1%	5%	4%	8%	9社	6社	5社	2社	12社	3%	4%	2%	2%	5%
有効回答	456社	120社	228社	62社	91社	100%	100%	100%	100%	100%	359社	278社	173社	150社	100%	100%	100%	100%	263社	135社	203社	104社	251社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA										⑩TSR										⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
問24. 株主総会の開催時期の分散化についてお答えください。(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																										
決算日以降3ヶ月以内に開催しており、開催時期の変更は予定していない	330社	210社	199社	73社	134社	99%	99%	98%	100%	97%	75社	370社	291社	108社	99社	100%	98%	98%	99%	97%	383社	496社	71社	98%	98%	99%
決算日以降3ヶ月以内に開催しており、開催時期の変更を検討している	3社	3社	3社	0社	4社	1%	1%	1%	0%	3%	0社	4社	6社	1社	2社	0%	1%	2%	1%	2%	5社	7社	1社	1%	1%	1%
決算日以降3ヶ月を超える月に開催している	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
その他	2社	0社	2社	0社	0社	1%	0%	1%	0%	0%	0社	3社	0社	0社	1社	0%	1%	0%	0%	1%	3社	1社	0社	1%	0%	0%
有効回答	335社	213社	204社	73社	138社	100%	100%	100%	100%	100%	75社	377社	297社	109社	102社	100%	100%	100%	100%	100%	391社	504社	72社	100%	100%	100%
問25. 平時(新型コロナウイルスの影響が生じる前)における株主総会の会場の準備・運営に掛かる費用(会場使用料、設備費、委託費等(自社役職員の人件費を除く))についてお答えください。(1つ選択)																										
50万円未満	62社	44社	23社	23社	26社	19%	21%	11%	32%	19%	14社	70社	53社	20社	21社	19%	19%	18%	19%	21%	76社	96社	6社	20%	19%	9%
50万円以上100万円未満	37社	26社	22社	7社	14社	11%	12%	11%	10%	10%	7社	39社	38社	10社	10社	10%	11%	13%	9%	10%	61社	40社	6社	16%	8%	9%
100万円以上200万円未満	55社	24社	40社	8社	16社	17%	11%	20%	11%	12%	13社	58社	34社	16社	21社	18%	16%	12%	15%	21%	72社	59社	13社	19%	12%	19%
200万円以上500万円未満	68社	45社	47社	11社	32社	21%	21%	23%	15%	23%	19社	74社	60社	28社	22社	26%	20%	20%	26%	22%	88社	106社	10社	23%	21%	14%
500万円以上1,000万円未満	32社	22社	26社	11社	20社	10%	10%	13%	15%	15%	3社	44社	42社	13社	9社	4%	12%	14%	12%	9%	42社	63社	7社	11%	13%	10%
1,000万円以上2,000万円未満	26社	15社	20社	4社	12社	8%	7%	10%	6%	9%	5社	32社	24社	10社	6社	7%	9%	8%	9%	6%	18社	54社	5社	5%	11%	7%
2,000万円以上5,000万円未満	33社	19社	18社	4社	8社	10%	9%	9%	6%	6%	7社	31社	30社	7社	7社	10%	8%	10%	7%	7%	22社	53社	7社	6%	11%	10%
5,000万円以上	12社	15社	8社	3社	9社	4%	7%	4%	4%	7%	5社	22社	13社	3社	4社	7%	6%	4%	3%	4%	4社	28社	15社	1%	6%	22%
有効回答	325社	210社	204社	71社	137社	100%	100%	100%	100%	100%	73社	370社	294社	107社	100社	100%	100%	100%	100%	100%	383社	499社	69社	100%	100%	100%
問26. いわゆるバーチャル株主総会に関して、将来的にバーチャルオンリー型株主総会の実施が制度的に可能となった場合についての意向をお答えください。																										
バーチャルオンリー型を実施したい	9社	3社	5社	1社	5社	3%	1%	2%	1%	4%	1社	7社	9社	4社	2社	1%	2%	3%	4%	2%	9社	11社	3社	2%	2%	4%
バーチャルオンリー型の実施を検討したい	59社	36社	34社	13社	36社	18%	17%	17%	18%	26%	16社	75社	48社	18社	20社	22%	20%	16%	17%	20%	56社	94社	29社	15%	19%	40%
バーチャルオンリー型は実施せず、ハイブリッド出席型を実施したい／検討したい	41社	25社	29社	6社	15社	12%	12%	14%	8%	11%	9社	45社	35社	17社	10社	12%	12%	12%	16%	10%	44社	69社	4社	11%	14%	6%
バーチャルオンリー型は実施せず、ハイブリッド参加型を実施したい／検討したい	120社	88社	82社	33社	53社	36%	42%	40%	46%	38%	31社	151社	104社	45社	45社	42%	40%	35%	42%	45%	151社	202社	24社	39%	40%	33%
バーチャル株主総会は実施しない	80社	41社	36社	11社	19社	24%	19%	18%	15%	14%	8社	71社	73社	17社	16社	11%	19%	25%	16%	16%	97社	85社	6社	25%	17%	8%
その他	24社	18社	17社	7社	11社	7%	9%	8%	10%	8%	9社	29社	26社	5社	8社	12%	8%	9%	5%	8%	28社	43社	6社	7%	9%	8%
有効回答	333社	211社	203社	71社	139社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	378社	295社	106社	101社	100%	100%	100%	100%	100%	385社	504社	72社	100%	100%	100%
問28. 将来的な株主総会の在り方についてのお考えをお答えください。(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																										
現在の株主総会の在り方で特に課題は感じない	92社	43社	53社	22社	29社	28%	20%	26%	31%	21%	19社	90社	76社	25社	28社	25%	24%	26%	24%	27%	125社	109社	6社	32%	22%	9%
株主総会を特定月から分散させることが望ましい	30社	26社	20社	6社	13社	9%	12%	10%	8%	9%	5社	45社	28社	12社	5社	7%	12%	10%	11%	5%	29社	57社	10社	8%	11%	14%
議決権行使の電子化がより普及することが望ましい	217社	152社	127社	49社	91社	65%	72%	63%	69%	66%	52社	255社	188社	71社	68社	69%	68%	64%	67%	67%	243社	343社	53社	63%	68%	76%
バーチャルオンリー型株主総会が認められることが望ましい	70社	46社	44社	15社	41社	21%	22%	22%	21%	30%	22社	80社	69社	25社	20社	29%	21%	24%	24%	20%	65社	120社	31社	17%	24%	44%
株主総会前の投資家との対話を充実させる代わりに、株主総会の決議事項を現状より限定することが望ましい	25社	15社	18社	1社	14社	7%	7%	9%	1%	10%	8社	28社	26社	4社	7社	11%	7%	9%	4%	7%	23社	43社	7社	6%	9%	10%
事前の質問提出の機会は確保しつつ、当日の質問提出は認めないこととすることが望ましい	50社	21社	35社	9社	24社	15%	10%	17%	13%	18%	13社	54社	44社	10社	16社	17%	14%	15%	9%	16%	47社	77社	15社	12%	15%	21%
事前の修正動議提出の機会は確保しつつ、当日の修正動議提出は認めないこととすることが望ましい	74社	41社	52社	11社	31社	22%	19%	26%	15%	23%	19社	83社	64社	24社	18社	25%	22%	22%	23%	18%	74社	112社	23社	19%	22%	33%
修正動議提出は、一定割合の議決権を有する株主等に限定することが望ましい	90社	57社	56社	12社	44社	27%	27%	28%	17%	32%	20社	99社	90社	28社	19社	27%	26%	31%	26%	19%	92社	142社	25社	24%	28%	36%
その他	13社	6社	8社	0社	7社	4%	3%	4%	0%	5%	3社	16社	6社	5社	4社	4%	4%	2%	5%	4%	8社	20社	6社	2%	4%	9%
有効回答	334社	211社	203社	71社	137社	100%	100%	100%	100%	100%	75社	377社	293社	106社	102社	100%	100%	100%	100%	100%	386社	504社	70社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																					
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
問24. 株主総会の開催時期の分散化についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
決算日以降3ヶ月以内に開催しており、開催時期の変更は予定していない	62社	4社	34社	850社	98%	100%	94%	98%	42社	208社	249社	227社	133社	52社	21社	9社	2社	6社	95%	100%	98%	97%	100%	96%	100%	100%	100%	100%
決算日以降3ヶ月以内に開催しており、開催時期の変更を検討している	0社	0社	2社	11社	0%	0%	6%	1%	1社	1社	5社	5社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	2%	0%	2%	2%	0%	2%	0%	0%	0%	0%
決算日以降3ヶ月を超える月に開催している	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
その他	1社	0社	0社	3社	2%	0%	0%	0%	1社	0社	1社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	2%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%
有効回答	63社	4社	36社	864社	100%	100%	100%	100%	44社	209社	255社	233社	133社	54社	21社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問25. 平時（新型コロナウイルスの影響が生じる前）における株主総会の会場の準備・運営に掛かる費用（会場使用料、設備費、委託費等（自社役職員の人件費を除く））についてお答えください。（1つ選択）																														
50万円未満	13社	1社	6社	158社	20%	25%	17%	19%	5社	52社	54社	45社	14社	6社	2社	0社	0社	0社	12%	25%	21%	20%	10%	11%	10%	0%	0%	0%
50万円以上100万円未満	8社	1社	9社	89社	13%	25%	26%	10%	7社	26社	28社	22社	17社	5社	1社	1社	0社	0社	16%	13%	11%	10%	13%	9%	5%	13%	0%	0%
100万円以上200万円未満	8社	0社	10社	126社	13%	0%	29%	15%	8社	43社	48社	22社	18社	3社	2社	0社	0社	0社	19%	21%	19%	10%	13%	6%	10%	0%	0%	0%
200万円以上500万円未満	19社	2社	5社	178社	30%	50%	14%	21%	10社	39社	59社	47社	30社	11社	3社	2社	0社	2社	23%	19%	23%	21%	22%	20%	14%	25%	0%	33%
500万円以上1,000万円未満	4社	0社	3社	105社	6%	0%	9%	12%	3社	19社	31社	29社	16社	11社	3社	0社	0社	0社	7%	9%	12%	13%	12%	20%	14%	0%	0%	0%
1,000万円以上2,000万円未満	5社	0社	0社	72社	8%	0%	0%	8%	6社	11社	10社	23社	18社	5社	4社	0社	0社	0社	14%	5%	4%	10%	13%	9%	19%	0%	0%	0%
2,000万円以上5,000万円未満	4社	0社	0社	78社	6%	0%	0%	9%	3社	10社	15社	25社	15社	6社	2社	3社	2社	1社	7%	5%	6%	11%	11%	11%	10%	38%	100%	17%
5,000万円以上	3社	0社	2社	42社	5%	0%	6%	5%	1社	4社	8社	12社	6社	7社	4社	2社	0社	3社	2%	2%	3%	5%	4%	13%	19%	25%	0%	50%
有効回答	64社	4社	35社	848社	100%	100%	100%	100%	43社	204社	253社	225社	134社	54社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問26. いわゆるバーチャル株主総会に関して、将来的にバーチャルオンリー型株主総会の実施が制度的に可能となった場合についての意向をお答えください。																														
バーチャルオンリー型を実施したい	2社	0社	3社	18社	3%	0%	8%	2%	1社	4社	9社	7社	1社	0社	0社	0社	0社	1社	2%	2%	4%	3%	1%	0%	0%	0%	0%	17%
バーチャルオンリー型の実施を検討したい	13社	3社	8社	155社	20%	75%	22%	18%	12社	35社	44社	40社	26社	12社	8社	1社	0社	1社	27%	17%	17%	17%	19%	23%	38%	13%	0%	17%
バーチャルオンリー型は実施せず、ハイブリッド出席型を実施したい／検討したい	6社	0社	4社	107社	9%	0%	11%	12%	4社	28社	32社	18社	30社	3社	0社	1社	0社	0社	9%	14%	13%	8%	22%	6%	0%	13%	0%	0%
バーチャルオンリー型は実施せず、ハイブリッド参加型を実施したい／検討したい	26社	0社	9社	342社	41%	0%	25%	40%	17社	77社	98社	98社	45社	28社	7社	4社	2社	1社	38%	38%	38%	42%	34%	53%	33%	50%	100%	17%
バーチャル株主総会は実施しない	14社	1社	9社	164社	22%	25%	25%	19%	4社	45社	54社	49社	23社	4社	5社	1社	0社	3社	9%	22%	21%	21%	17%	8%	24%	13%	0%	50%
その他	3社	0社	3社	71社	5%	0%	8%	8%	7社	15社	19社	19社	9社	6社	1社	1社	0社	0社	16%	7%	7%	8%	7%	11%	5%	13%	0%	0%
有効回答	64社	4社	36社	857社	100%	100%	100%	100%	45社	204社	256社	231社	134社	53社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問28. 将来的な株主総会の在り方についてのお考えをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
現在の株主総会の在り方で特に課題は感じない	17社	1社	10社	212社	27%	25%	28%	25%	11社	54社	69社	59社	29社	12社	3社	2社	0社	1社	25%	26%	27%	26%	22%	23%	14%	22%	0%	17%
株主総会を特定月から分散させることが望ましい	6社	0社	2社	88社	10%	0%	6%	10%	5社	20社	28社	18社	14社	6社	4社	1社	0社	0社	11%	10%	11%	8%	11%	11%	19%	11%	0%	0%
議決権行使の電子化がより普及することが望ましい	39社	2社	19社	579社	62%	50%	53%	68%	30社	129社	164社	151社	96社	35社	19社	8社	2社	4社	68%	62%	65%	65%	72%	66%	90%	89%	100%	67%
バーチャルオンリー型株主総会が認められることが望ましい	15社	3社	8社	190社	24%	75%	22%	22%	12社	47社	55社	45社	36社	15社	5社	1社	0社	0社	27%	23%	22%	19%	27%	28%	24%	11%	0%	0%
株主総会前の投資家との対話を充実させる代わりに、株主総会の決議事項を現状より限定することが望ましい	6社	0社	0社	67社	10%	0%	0%	8%	4社	11社	21社	15社	11社	6社	3社	1社	0社	1社	9%	5%	8%	6%	8%	11%	14%	11%	0%	17%
事前の質問提出の機会は確保しつつ、当日の質問提出は認めないこととすることが望ましい	8社	0社	8社	123社	13%	0%	22%	14%	7社	30社	39社	32社	15社	10社	3社	2社	0社	1社	16%	14%	15%	14%	11%	19%	14%	22%	0%	17%
事前の修正動議提出の機会は確保しつつ、当日の修正動議提出は認めないこととすることが望ましい	14社	1社	12社	182社	22%	25%	33%	21%	8社	56社	51社	50社	18社	15社	4社	4社	1社	2社	18%	27%	20%	22%	14%	28%	19%	44%	50%	33%
修正動議提出は、一定割合の議決権を有する株主等に限定することが望ましい	19社	1社	13社	226社	30%	25%	36%	26%	8社	44社	64社	78社	33社	19社	4社	4社	2社	3社	18%	21%	25%	34%	25%	36%	19%	44%	100%	50%
その他	2社	0社	0社	32社	3%	0%	0%	4%	1社	5社	8社	9社	4社	4社	1社	2社	0社	0社	2%	2%	3%	4%	3%	8%	5%	22%	0%	0%
有効回答	63社	4社	36社	857社	100%	100%	100%	100%	44社	207社	253社	231社	133社	53社	21社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
問29. 過年度の株主総会において反対票が多かった会社提案の議案や賛成票が多かった株主提案の議案に対する取組についてお答え下さい。(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																
会社提案に反対した株主や株主提案に賛成した株主の分析	480社	50%	319社	132社	29社	51%	47%	64%	455社	25社	54%	22%	148社	332社	66%	45%
会社提案に反対した理由や株主提案に賛成した理由の分析	509社	53%	335社	142社	32社	53%	50%	71%	488社	21社	58%	18%	167社	342社	75%	47%
会社提案に反対した株主や株主提案に賛成した株主との意見交換	105社	11%	64社	24社	17社	10%	9%	38%	103社	2社	12%	2%	54社	51社	24%	7%
株主総会後に取締役会で議論	270社	28%	172社	82社	16社	27%	29%	36%	247社	23社	29%	20%	69社	201社	31%	27%
株主総会後に会社側の見解や再検討結果を公表	5社	1%	3社	2社	0社	0%	1%	0%	5社	0社	1%	0%	2社	3社	1%	0%
翌年度の株主総会における類似の議案について、会社側提案内容を修正	26社	3%	16社	9社	1社	3%	3%	2%	25社	1社	3%	1%	12社	14社	5%	2%
翌年度の株主総会における類似の議案について、会社側提案内容を維持しつつ、招集通知において説明を追加	58社	6%	34社	22社	2社	5%	8%	4%	55社	3社	7%	3%	23社	35社	10%	5%
特段の取組は行っていない	224社	23%	148社	70社	6社	24%	25%	13%	162社	62社	19%	53%	19社	205社	8%	28%
その他	49社	5%	34社	11社	4社	5%	4%	9%	42社	7社	5%	6%	10社	39社	4%	5%
有効回答	955社	100%	628社	282社	45社	100%	100%	100%	839社	116社	100%	100%	224社	731社	100%	100%

問30. 株主総会より前に有価証券報告書を開示することについての検討状況をお答えください。(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																
既に開示している	24社	3%	14社	7社	3社	2%	3%	7%	21社	3社	2%	3%	8社	16社	4%	2%
次回は、株主総会より前に開示する予定がある	1社	0%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	0%	0%	0社	1社	0%	0%
開示することを検討中である	67社	7%	39社	24社	4社	6%	9%	9%	58社	9社	7%	8%	16社	51社	7%	7%
開示しないことを決定している	112社	12%	75社	26社	11社	12%	9%	24%	103社	9社	12%	8%	38社	74社	17%	10%
開示するかどうか検討していない	718社	75%	482社	216社	20社	76%	77%	44%	622社	96社	74%	81%	140社	578社	63%	78%
その他	38社	4%	24社	7社	7社	4%	3%	16%	37社	1社	4%	1%	21社	17社	9%	2%
有効回答	960社	100%	635社	280社	45社	100%	100%	100%	842社	118社	100%	100%	223社	737社	100%	100%

問31. 株主総会より前に有価証券報告書を開示することが困難であると考える要因があればお答えください。(複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																
株主総会で質問が集中する可能性がある	82社	9%	57社	21社	4社	9%	8%	9%	72社	10社	9%	9%	18社	64社	8%	9%
株主総会の準備と並行して、投資家との対話の対応に追われる可能性がある	154社	16%	104社	43社	7社	17%	16%	16%	135社	19社	16%	16%	32社	122社	15%	17%
決算スケジュールの前倒しが困難である	568社	61%	379社	166社	23社	61%	61%	53%	495社	73社	60%	63%	138社	430社	63%	60%
困難であると考える要因はないが、現時点では株主総会より前に開示をしていない	255社	27%	163社	85社	7社	26%	31%	16%	218社	37社	27%	32%	40社	215社	18%	30%
既に株主総会より前に開示している	17社	2%	9社	5社	3社	1%	2%	7%	15社	2社	2%	2%	5社	12社	2%	2%
その他	65社	7%	44社	13社	8社	7%	5%	19%	62社	3社	8%	3%	34社	31社	16%	4%
有効回答	936社	100%	619社	274社	43社	100%	100%	100%	820社	116社	100%	100%	218社	718社	100%	100%

問32. 内部監査部門のレポートライン(報告経路)について、当てはまる選択肢をお答えください。(1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください)																
業務執行ライン(社長・CEO、CFO等)に対してのみレポートする	97社	10%	73社	23社	1社	12%	8%	2%	79社	18社	10%	16%	13社	84社	6%	12%
業務執行ライン(社長・CEO、CFO等)に加え、監査役等(監査委員および監査等委員を含む)や社外取締役に対しても直接レポートする	647社	69%	406社	210社	31社	66%	75%	72%	570社	77社	69%	68%	160社	487社	73%	68%
監査役等(監査委員および監査等委員を含む)や社外取締役に対するレポートが優先されている	22社	2%	4社	13社	5社	1%	5%	12%	20社	2社	2%	2%	4社	18社	2%	3%
平時は、業務執行ライン(社長・CEO、CFO等)に対してのみレポートしているが、不祥事への経営陣の関与の可能性がある場合には、監査役等(監査委員および監査等委員を含む)や社外取締役に対してレポートする	91社	10%	70社	19社	2社	11%	7%	5%	77社	14社	9%	12%	12社	79社	5%	11%
その他	82社	9%	64社	14社	4社	10%	5%	9%	79社	3社	10%	3%	30社	52社	14%	7%
有効回答	939社	100%	617社	279社	43社	100%	100%	100%	825社	114社	100%	100%	219社	720社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
問29. 過年度の株主総会において反対票が多かった会社提案の議案や賛成票が多かった株主提案の議案に対する取組についてお答え下さい。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
会社提案に反対した株主や株主提案に賛成した株主の分析	17社	6社	50社	40社	15社	28社	19社	39社	53社	68社	17社	22社	36社	24社	25社	12社	9社	43%	86%	53%	48%	71%	56%	63%	56%	58%	42%	85%	55%	41%	40%	64%	36%	35%
会社提案に反対した理由や株主提案に賛成した理由の分析	19社	6社	52社	47社	16社	33社	22社	37社	59社	72社	16社	22社	33社	25社	25社	14社	11社	48%	86%	55%	57%	76%	66%	73%	53%	64%	44%	80%	55%	38%	42%	64%	42%	42%
会社提案に反対した株主や株主提案に賛成した株主との意見交換	0社	2社	8社	6社	2社	9社	7社	9社	14社	13社	4社	4社	5社	5社	6社	7社	4社	0%	29%	9%	7%	10%	18%	23%	13%	15%	8%	20%	10%	6%	8%	15%	21%	15%
株主総会後に取締役会で議論	10社	2社	24社	20社	7社	15社	15社	20社	30社	40社	3社	9社	30社	16社	13社	9社	7社	25%	29%	26%	24%	33%	30%	50%	29%	33%	25%	15%	23%	34%	27%	33%	27%	27%
株主総会後に会社側の見解や再検討結果を公表	0社	0社	1社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	1%	0%	5%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	4%
翌年度の株主総会における類似の議案について、会社側提案内容を修正	0社	0社	4社	1社	1社	1社	3社	0社	4社	6社	0社	1社	2社	0社	0社	2社	1社	0%	0%	4%	1%	5%	2%	10%	0%	4%	4%	0%	3%	2%	0%	0%	6%	4%
翌年度の株主総会における類似の議案について、会社側提案内容を維持しつつ、招集通知において説明を追加	0社	2社	6社	6社	0社	3社	4社	2社	11社	9社	1社	2社	6社	0社	2社	1社	3社	0%	29%	6%	7%	0%	6%	13%	3%	12%	6%	5%	5%	7%	0%	5%	3%	12%
特段の取組は行っていない	10社	0社	23社	19社	1社	7社	2社	14社	14社	52社	2社	10社	23社	19社	7社	14社	7社	25%	0%	24%	23%	5%	14%	7%	20%	15%	32%	10%	25%	26%	32%	18%	42%	27%
その他	8社	0社	0社	4社	0社	4社	3社	2社	6社	5社	1社	1社	6社	3社	2社	3社	1社	20%	0%	0%	5%	0%	8%	10%	3%	7%	3%	5%	3%	7%	5%	5%	9%	4%
有効回答	40社	7社	94社	83社	21社	50社	30社	70社	92社	163社	20社	40社	87社	60社	39社	33社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問30. 株主総会より前に有価証券報告書を開示することについての検討状況をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
既に開示している	0社	0社	1社	1社	2社	1社	0社	4社	3社	3社	0社	1社	2社	2社	1社	2社	1社	0%	0%	1%	1%	10%	2%	0%	6%	3%	2%	0%	2%	2%	3%	3%	6%	4%
次回は、株主総会より前に開示する予定がある	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
開示することを検討中である	2社	1社	9社	6社	2社	3社	4社	4社	4社	16社	0社	2社	2社	3社	2社	4社	3社	5%	13%	9%	7%	10%	6%	13%	6%	4%	10%	0%	5%	2%	5%	5%	12%	12%
開示しないことを決定している	4社	0社	9社	13社	5社	5社	6社	7社	14社	16社	4社	7社	9社	6社	1社	4社	2社	10%	0%	9%	15%	25%	10%	20%	10%	15%	10%	20%	17%	10%	10%	3%	12%	8%
開示するかどうか検討していない	32社	7社	74社	61社	11社	35社	17社	55社	67社	122社	14社	31社	71社	48社	33社	20社	20社	76%	88%	78%	72%	55%	70%	57%	79%	72%	76%	70%	74%	82%	80%	87%	61%	77%
その他	4社	0社	2社	4社	0社	5社	3社	0社	5社	4社	2社	1社	3社	1社	1社	3社	0社	10%	0%	2%	5%	0%	10%	10%	0%	5%	2%	10%	2%	3%	2%	3%	9%	0%
有効回答	42社	8社	95社	85社	20社	50社	30社	70社	93社	161社	20社	42社	87社	60社	38社	33社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問31. 株主総会より前に有価証券報告書を開示することが困難であると考える要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
株主総会で質問が集中する可能性がある	3社	0社	12社	12社	1社	5社	6社	5社	9社	16社	0社	3社	2社	3社	1社	1社	3社	7%	0%	13%	14%	5%	10%	21%	7%	10%	10%	0%	8%	2%	5%	3%	3%	12%
株主総会の準備と並行して、投資家との対話の対応に追われる可能性がある	3社	3社	17社	12社	3社	9社	9社	9社	19社	27社	1社	4社	18社	7社	3社	4社	6社	7%	38%	18%	14%	16%	18%	32%	13%	21%	17%	5%	10%	21%	12%	9%	12%	23%
決算スケジュールの前倒しが困難である	21社	6社	61社	51社	9社	34社	19社	44社	55社	88社	12社	28社	57社	29社	23社	18社	13社	51%	75%	65%	61%	47%	69%	68%	66%	60%	55%	60%	70%	66%	50%	68%	55%	50%
困難であると考える要因はないが、現時点では株主総会より前に開示をしていない	17社	1社	25社	26社	7社	9社	5社	18社	20社	53社	1社	11社	18社	23社	7社	6社	8社	41%	13%	27%	31%	37%	18%	18%	27%	22%	33%	5%	28%	21%	40%	21%	18%	31%
既に株主総会より前に開示している	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	4社	3社	2社	0社	1社	2社	1社	0社	2社	1社	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	6%	3%	1%	0%	3%	2%	2%	0%	6%	4%
その他	2社	1社	4社	2社	3社	5社	2社	1社	7社	8社	6社	4社	8社	4社	4社	4社	0社	5%	13%	4%	2%	16%	10%	7%	1%	8%	5%	30%	10%	9%	7%	12%	12%	0%
有効回答	41社	8社	94社	83社	19社	49社	28社	67社	91社	159社	20社	40社	86社	58社	34社	33社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問32. 内部監査部門のレポートライン（報告経路）について、当てはまる選択肢をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
業務執行ライン（社長・CEO、CFO等）に対してのみレポートする	4社	2社	15社	10社	4社	3社	2社	11社	4社	21社	0社	2社	8社	8社	3社	0社	0社	10%	25%	16%	12%	20%	6%	7%	16%	4%	13%	0%	5%	9%	14%	8%	0%	0%
業務執行ライン（社長・CEO、CFO等）に加え、監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役に対しても直接レポートする	25社	4社	67社	55社	13社	32社	19社	43社	70社	109社	15社	27社	58社	39社	25社	24社	22社	63%	50%	71%	68%	65%	67%	63%	64%	77%	67%	75%	69%	68%	68%	66%	77%	85%
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役に対するレポートが優先されている	0社	0社	0社	2社	1社	2社	1社	0社	4社	4社	0社	1社	2社	0社	4社	1社	0社	0%	0%	0%	2%	5%	4%	3%	0%	4%	2%	0%	3%	2%	0%	11%	3%	0%
平時は、業務執行ライン（社長・CEO、CFO等）に対してのみレポートしているが、不祥事への経営陣の関与の可能性がある場合には、監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役に対してレポートする	4社	0社	9社	6社	1社	5社	2社	7社	6社	17社	1社	7社	14社	7社	2社	1社	2社	10%	0%	9%	7%	5%	10%	7%	10%	7%	10%	5%	18%	16%	12%	5%	3%	8%
その他	7社	2社	4社	8社	1社	6社	6社	6社	7社	12社	4社	2社	3社	3社	4社	5社	2社	18%	25%	4%	10%	5%	13%	20%	9%	8%	7%	20%	5%	4%	5%	11%	16%	8%
有効回答	40社	8社	95社	81社	20社	48社	30社	67社	91社	163社	20社	39社	85社	57社	38社	31社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
問29. 過年度の株主総会において反対票が多かった会社提案の議案や賛成票が多かった株主提案の議案に対する取組についてお答え下さい。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
会社提案に反対した株主や株主提案に賛成した株主の分析	168社	62社	141社	40社	68社	37%	51%	62%	66%	75%	116社	151社	111社	102社	33%	54%	63%	69%	121社	71社	105社	60社	123社	46%	53%	53%	56%	49%
会社提案に反対した理由や株主提案に賛成した理由の分析	171社	66社	149社	44社	78社	38%	55%	65%	72%	86%	123社	153社	118社	115社	35%	55%	67%	78%	128社	68社	103社	74社	136社	49%	51%	52%	69%	55%
会社提案に反対した株主や株主提案に賛成した株主との意見交換	17社	8社	35社	11社	34社	4%	7%	15%	18%	37%	7社	20社	36社	42社	2%	7%	20%	28%	29社	11社	19社	12社	34社	11%	8%	10%	11%	14%
株主総会後に取締役会で議論	120社	31社	79社	12社	28社	27%	26%	34%	20%	31%	82社	89社	56社	43社	23%	32%	32%	29%	82社	38社	55社	30社	65社	31%	29%	28%	28%	26%
株主総会後に会社側の見解や再検討結果を公表	1社	2社	1社	0社	1社	0%	2%	0%	0%	1%	1社	3社	0社	1社	0%	1%	0%	1%	1社	1社	3社	0社	0社	0%	1%	2%	0%	0%
翌年度の株主総会における類似の議案について、会社側提案内容を修正	6社	4社	7社	3社	6社	1%	3%	3%	5%	7%	4社	4社	9社	9社	1%	1%	5%	6%	7社	3社	4社	5社	7社	3%	2%	2%	5%	3%
翌年度の株主総会における類似の議案について、会社側提案内容を維持しつつ、招集通知において説明を追加	17社	10社	18社	3社	10社	4%	8%	8%	5%	11%	10社	16社	16社	16社	3%	6%	9%	11%	18社	7社	5社	7社	20社	7%	5%	3%	7%	8%
特段の取組は行っていない	150社	25社	33社	11社	4社	33%	21%	14%	18%	4%	130社	53社	30社	11社	37%	19%	17%	7%	65社	28社	45社	14社	70社	25%	21%	23%	13%	28%
その他	22社	9社	11社	2社	5社	5%	7%	5%	3%	5%	20社	18社	6社	5社	6%	6%	3%	3%	13社	9社	14社	4社	9社	5%	7%	7%	4%	4%
有効回答	450社	121社	229社	61社	91社	100%	100%	100%	100%	100%	352社	279社	176社	148社	100%	100%	100%	100%	263社	133社	200社	107社	249社	100%	100%	100%	100%	100%
問30. 株主総会より前に有価証券報告書を開示することについての検討状況をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
既に開示している	9社	2社	6社	0社	7社	2%	2%	3%	0%	8%	6社	7社	2社	9社	2%	3%	1%	6%	7社	3社	5社	1社	8社	3%	2%	2%	1%	3%
次回は、株主総会より前に開示する予定がある	0社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	1%	0社	1社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%
開示することを検討中である	29社	9社	16社	7社	6社	6%	8%	7%	11%	7%	23社	19社	10社	15社	6%	7%	6%	10%	15社	8社	12社	14社	16社	6%	6%	6%	13%	6%
開示しないことを決定している	42社	9社	30社	10社	21社	9%	8%	13%	16%	23%	31社	28社	31社	22社	9%	10%	18%	15%	21社	20社	28社	12社	31社	8%	15%	14%	11%	12%
開示するかどうか検討していない	367社	98社	160社	41社	49社	80%	82%	70%	67%	54%	291社	216社	118社	93社	82%	77%	67%	63%	208社	97社	149社	74社	188社	80%	72%	73%	70%	75%
その他	9社	2社	16社	3社	8社	2%	2%	7%	5%	9%	6社	10社	14社	8社	2%	4%	8%	5%	9社	6社	10社	5社	8社	3%	4%	5%	5%	3%
有効回答	456社	120社	229社	61社	91社	100%	100%	100%	100%	100%	357社	280社	175社	148社	100%	100%	100%	100%	260社	135社	204社	106社	251社	100%	100%	100%	100%	100%
問31. 株主総会より前に有価証券報告書を開示することが困難であると考える要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
株主総会で質問が集中する可能性がある	34社	11社	23社	7社	7社	8%	9%	10%	12%	8%	22社	29社	21社	10社	6%	11%	12%	7%	21社	13社	25社	8社	15社	8%	10%	12%	8%	6%
株主総会の準備と並行して、投資家との対話の対応に追われる可能性がある	71社	19社	36社	11社	17社	16%	16%	16%	18%	19%	55社	42社	29社	28社	16%	16%	17%	19%	37社	22社	31社	16社	47社	15%	17%	15%	16%	19%
決算スケジュールの前倒しが困難である	267社	68社	140社	38社	53社	60%	58%	63%	63%	60%	205社	160社	115社	88社	58%	59%	68%	61%	171社	81社	122社	58社	134社	67%	62%	60%	57%	55%
困難であると考える要因はないが、現時点では株主総会より前に開示をしていない	144社	31社	55社	14社	11社	32%	26%	25%	23%	13%	123社	68社	38社	26社	35%	25%	22%	18%	61社	36社	62社	29社	67社	24%	28%	31%	28%	27%
既に株主総会より前に開示している	6社	2社	3社	0社	6社	1%	2%	1%	0%	7%	3社	6社	2社	6社	1%	2%	1%	4%	4社	3社	5社	1社	4社	2%	2%	2%	1%	2%
その他	8社	8社	23社	6社	19社	2%	7%	10%	10%	22%	9社	19社	15社	22社	3%	7%	9%	15%	12社	9社	9社	8社	27社	5%	7%	4%	8%	11%
有効回答	445社	118社	222社	60社	88社	100%	100%	100%	100%	100%	352社	270社	170社	144社	100%	100%	100%	100%	254社	130社	202社	102社	245社	100%	100%	100%	100%	100%
問32. 内部監査部門のレポートライン（報告経路）について、当てはまる選択肢をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
業務執行ライン（社長・CEO、CFO等）に対してのみレポートする	63社	7社	17社	7社	3社	14%	6%	8%	11%	3%	47社	24社	15社	11社	13%	9%	9%	7%	26社	14社	21社	12社	23社	10%	11%	11%	12%	9%
業務執行ライン（社長・CEO、CFO等）に加え、監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役に対しても直接レポートする	296社	84社	159社	39社	67社	66%	73%	71%	64%	76%	238社	191社	115社	103社	68%	70%	69%	70%	174社	91社	130社	67社	183社	67%	69%	66%	64%	75%
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役に対するレポートが優先されている	11社	2社	4社	0社	5社	2%	2%	2%	0%	6%	9社	4社	3社	6社	3%	1%	2%	4%	9社	2社	7社	1社	3社	3%	2%	4%	1%	1%
平時は、業務執行ライン（社長・CEO、CFO等）に対してのみレポートしているが、不祥事への経営陣の関与の可能性がある場合には、監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役に対してレポートする	52社	11社	20社	4社	3社	12%	10%	9%	7%	3%	46社	19社	18社	8社	13%	7%	11%	5%	27社	12社	19社	14社	18社	10%	9%	10%	13%	7%
その他	26社	11社	24社	11社	10社	6%	10%	11%	18%	11%	12社	36社	15社	19社	3%	13%	9%	13%	23社	12社	19社	10社	18社	9%	9%	10%	10%	7%
有効回答	448社	115社	224社	61社	88社	100%	100%	100%	100%	100%	352社	274社	166社	147社	100%	100%	100%	100%	259社	131社	196社	104社	245社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA										⑩TSR										⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
問29. 過年度の株主総会において反対票が多かった会社提案の議案や賛成票が多かった株主提案の議案に対する取組についてお答え下さい。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
会社提案に反対した株主や株主提案に賛成した株主の分析	160社	111社	103社	41社	65社	48%	53%	51%	56%	49%	44社	190社	145社	53社	48社	59%	51%	49%	50%	48%	172社	271社	37社	45%	54%	51%
会社提案に反対した理由や株主提案に賛成した理由の分析	159社	123社	108社	38社	81社	48%	59%	53%	52%	60%	44社	199社	154社	60社	51社	59%	53%	52%	57%	51%	182社	285社	42社	47%	57%	58%
会社提案に反対した株主や株主提案に賛成した株主との意見交換	33社	24社	18社	11社	19社	10%	11%	9%	15%	14%	9社	46社	29社	12社	9社	12%	12%	10%	11%	9%	24社	63社	18社	6%	13%	25%
株主総会後に取締役会で議論	104社	56社	48社	21社	41社	31%	27%	24%	29%	31%	25社	104社	75社	33社	33社	34%	28%	25%	31%	33%	106社	140社	24社	28%	28%	33%
株主総会後に会社側の見解や再検討結果を公表	1社	2社	1社	0社	1社	0%	1%	0%	0%	1%	0社	3社	2社	0社	0社	0%	1%	1%	0%	0%	3社	1社	1社	1%	0%	1%
翌年度の株主総会における類似の議案について、会社側提案内容を修正	11社	6社	3社	1社	5社	3%	3%	1%	1%	4%	2社	9社	12社	0社	3社	3%	2%	4%	0%	3%	11社	14社	1社	3%	3%	1%
翌年度の株主総会における類似の議案について、会社側提案内容を維持しつつ、招集通知において説明を追加	24社	12社	9社	5社	7社	7%	6%	4%	7%	5%	4社	23社	18社	5社	7社	5%	6%	6%	5%	7%	19社	33社	6社	5%	7%	8%
特段の取組は行っていない	90社	39社	45社	11社	37社	27%	19%	22%	15%	28%	15社	91社	68社	20社	26社	20%	24%	23%	19%	26%	102社	105社	17社	26%	21%	24%
その他	18社	18社	6社	5社	2社	5%	9%	3%	7%	1%	3社	20社	17社	6社	3社	4%	5%	6%	6%	3%	17社	27社	5社	4%	5%	7%
有効回答	333社	209社	203社	73社	134社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	374社	295社	106社	100社	100%	100%	100%	100%	100%	385社	498社	72社	100%	100%	100%
問30. 株主総会より前に有価証券報告書を開示することについての検討状況をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
既に開示している	7社	5社	4社	2社	6社	2%	2%	2%	3%	4%	1社	8社	8社	2社	5社	1%	2%	3%	2%	5%	4社	15社	5社	1%	3%	7%
次回は、株主総会より前に開示する予定がある	0社	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0%	0%	0%
開示することを検討中である	21社	12社	14社	9社	9社	6%	6%	7%	13%	7%	3社	21社	25社	10社	6社	4%	6%	8%	9%	6%	22社	37社	8社	6%	7%	11%
開示しないことを決定している	34社	28社	26社	8社	16社	10%	13%	13%	11%	12%	4社	41社	42社	15社	10社	5%	11%	14%	14%	10%	37社	62社	13社	10%	12%	18%
開示するかどうか検討していない	253社	158社	148社	52社	105社	76%	74%	73%	72%	77%	59社	286社	212社	78社	78社	80%	76%	72%	73%	77%	318社	360社	40社	82%	72%	56%
その他	17社	9社	10社	1社	1社	5%	4%	5%	1%	1%	7社	18社	9社	2社	2社	9%	5%	3%	2%	2%	6社	27社	5社	2%	5%	7%
有効回答	332社	213社	202社	72社	137社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	375社	296社	107社	101社	100%	100%	100%	100%	100%	387社	502社	71社	100%	100%	100%
問31. 株主総会より前に有価証券報告書を開示することが困難であると考える要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
株主総会で質問が集中する可能性がある	24社	12社	31社	4社	11社	7%	6%	16%	6%	8%	8社	33社	26社	12社	2社	11%	9%	9%	12%	2%	31社	45社	6社	8%	9%	9%
株主総会の準備と並行して、投資家との対話の対応に追われる可能性がある	42社	30社	48社	6社	27社	13%	15%	24%	8%	20%	7社	68社	41社	17社	18社	10%	19%	14%	17%	18%	57社	85社	12社	15%	17%	18%
決算スケジュールの前倒しが困難である	220社	126社	115社	41社	64社	68%	61%	58%	58%	48%	52社	238社	173社	55社	45社	71%	65%	60%	54%	45%	230社	299社	39社	60%	62%	57%
困難であると考える要因はないが、現時点では株主総会より前に開示をしていない	75社	59社	55社	22社	44社	23%	29%	28%	31%	33%	15社	92社	78社	33社	37社	21%	25%	27%	32%	37%	119社	123社	13社	31%	25%	19%
既に株主総会より前に開示している	4社	5社	3社	2社	3社	1%	2%	2%	3%	2%	1社	6社	7社	1社	2社	1%	2%	2%	1%	2%	3社	9社	5社	1%	2%	7%
その他	19社	17社	15社	4社	10社	6%	8%	8%	6%	8%	6社	29社	19社	5社	6社	8%	8%	7%	5%	6%	15社	43社	7社	4%	9%	10%
有効回答	324社	206社	200社	71社	132社	100%	100%	100%	100%	100%	73社	366社	290社	102社	99社	100%	100%	100%	100%	100%	382社	486社	68社	100%	100%	100%
問32. 内部監査部門のレポートライン（報告経路）について、当てはまる選択肢をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
業務執行ライン（社長・CEO、CFO等）に対してのみレポートする	34社	21社	18社	8社	15社	10%	10%	9%	12%	11%	5社	30社	37社	10社	14社	7%	8%	13%	10%	14%	49社	44社	4社	13%	9%	6%
業務執行ライン（社長・CEO、CFO等）に加え、監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役に対しても直接レポートする	229社	132社	135社	49社	100社	70%	63%	69%	72%	74%	47社	261社	188社	74社	72社	64%	71%	65%	71%	74%	259社	340社	48社	69%	69%	70%
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役に対するレポートが優先されている	8社	6社	4社	1社	3社	2%	3%	2%	1%	2%	6社	9社	5社	2社	0社	8%	2%	2%	2%	0%	6社	10社	6社	2%	2%	9%
平時は、業務執行ライン（社長・CEO、CFO等）に対してのみレポートしているが、不祥事への経営陣の関与の可能性がある場合には、監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役に対してレポートする	24社	28社	25社	3社	10社	7%	13%	13%	4%	7%	8社	33社	29社	12社	8社	11%	9%	10%	12%	8%	34社	51社	6社	9%	10%	9%
その他	33社	21社	13社	7社	8社	10%	10%	7%	10%	6%	8社	34社	31社	6社	3社	11%	9%	11%	6%	3%	28社	49社	5社	7%	10%	7%
有効回答	328社	208社	195社	68社	136社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	367社	290社	104社	97社	100%	100%	100%	100%	100%	376社	494社	69社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																					
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
問29. 過年度の株主総会において反対票が多かった会社提案の議案や賛成票が多かった株主提案の議案に対する取組についてお答え下さい。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
会社提案に反対した株主や株主提案に賛成した株主の分析	24社	1社	10社	445社	39%	33%	29%	52%	20社	93社	128社	130社	57社	30社	11社	7社	2社	2社	45%	45%	51%	57%	43%	58%	52%	88%	100%	33%
会社提案に反対した理由や株主提案に賛成した理由の分析	25社	1社	7社	476社	40%	33%	21%	56%	20社	85社	141社	132社	73社	31社	15社	7社	2社	3社	45%	41%	56%	57%	54%	60%	71%	88%	100%	50%
会社提案に反対した株主や株主提案に賛成した株主との意見交換	1社	0社	2社	102社	2%	0%	6%	12%	4社	9社	36社	24社	12社	10社	4社	3社	2社	1社	9%	4%	14%	10%	9%	19%	19%	38%	100%	17%
株主総会後に取締役会で議論	15社	1社	5社	249社	24%	33%	15%	29%	13社	61社	65社	67社	42社	13社	3社	4社	1社	1社	30%	30%	26%	29%	31%	25%	14%	50%	50%	17%
株主総会後に会社側の見解や再検討結果を公表	1社	0社	0社	4社	2%	0%	0%	0%	1社	0社	2社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	2%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
翌年度の株主総会における類似の議案について、会社側提案内容を修正	1社	0社	1社	24社	2%	0%	3%	3%	1社	5社	7社	5社	5社	1社	1社	1社	0社	0社	2%	2%	3%	2%	4%	2%	5%	13%	0%	0%
翌年度の株主総会における類似の議案について、会社側提案内容を維持しつつ、招集通知において説明を追加	5社	0社	3社	50社	8%	0%	9%	6%	1社	9社	14社	15社	8社	6社	1社	1社	1社	2社	2%	4%	6%	7%	6%	12%	5%	13%	50%	33%
特段の取組は行っていない	24社	2社	18社	180社	39%	67%	53%	21%	10社	58社	67社	42社	36社	6社	3社	0社	0社	2社	23%	28%	26%	18%	27%	12%	14%	0%	0%	33%
その他	4社	0社	1社	44社	6%	0%	3%	5%	3社	11社	9社	11社	9社	3社	2社	1社	0社	0社	7%	5%	4%	5%	7%	6%	10%	13%	0%	0%
有効回答	62社	3社	34社	856社	100%	100%	100%	100%	44社	205社	253社	230社	134社	52社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問30. 株主総会より前に有価証券報告書を開示することについての検討状況をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
既に開示している	3社	0社	0社	21社	5%	0%	0%	2%	2社	4社	5社	7社	3社	1社	2社	0社	0社	0社	5%	2%	2%	3%	2%	2%	10%	0%	0%	0%
次回は、株主総会より前に開示する予定がある	1社	0社	0社	0社	2%	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
開示することを検討中である	4社	0社	4社	59社	6%	0%	11%	7%	0社	17社	16社	19社	11社	2社	1社	0社	0社	0社	0%	8%	6%	8%	8%	4%	5%	0%	0%	0%
開示しないことを決定している	4社	0社	4社	104社	6%	0%	11%	12%	4社	31社	22社	28社	14社	9社	2社	1社	0社	1社	9%	15%	9%	12%	11%	17%	10%	13%	0%	17%
開示するかどうか検討していない	51社	4社	26社	637社	80%	100%	74%	74%	36社	152社	204社	169社	97社	35社	15社	5社	2社	3社	84%	74%	80%	73%	74%	65%	71%	63%	100%	50%
その他	1社	0社	1社	36社	2%	0%	3%	4%	1社	1社	9社	9社	6社	7社	1社	2社	0社	2社	2%	0%	4%	4%	5%	13%	5%	25%	0%	33%
有効回答	64社	4社	35社	857社	100%	100%	100%	100%	43社	206社	256社	232社	131社	54社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問31. 株主総会より前に有価証券報告書を開示することが困難であると考える要因があればお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
株主総会で質問が集中する可能性がある	4社	0社	2社	76社	7%	0%	6%	9%	3社	17社	27社	15社	12社	4社	2社	0社	0社	2社	7%	8%	11%	7%	9%	7%	10%	0%	0%	33%
株主総会の準備と並行して、投資家との対話の対応に追われる可能性がある	12社	1社	8社	133社	20%	25%	24%	16%	6社	35社	43社	32社	21社	10社	4社	1社	0社	2社	15%	17%	17%	14%	17%	19%	19%	11%	0%	33%
決算スケジュールの前倒しが困難である	37社	3社	18社	510社	61%	75%	53%	61%	19社	123社	147社	147社	78社	29社	12社	8社	2社	3社	46%	60%	59%	66%	61%	54%	57%	89%	100%	50%
困難であると考える要因はないが、現時点では株主総会より前に開示をしていない	15社	1社	11社	228社	25%	25%	32%	27%	15社	61社	73社	58社	29社	15社	3社	0社	0社	1社	37%	30%	29%	26%	23%	28%	14%	0%	0%	17%
既に株主総会より前に開示している	2社	0社	0社	15社	3%	0%	0%	2%	1社	3社	4社	4社	2社	1社	2社	0社	0社	0社	2%	1%	2%	2%	2%	2%	10%	0%	0%	0%
その他	6社	0社	2社	57社	10%	0%	6%	7%	2社	9社	16社	10社	14社	7社	2社	2社	1社	2社	5%	4%	6%	4%	11%	13%	10%	22%	50%	33%
有効回答	61社	4社	34社	837社	100%	100%	100%	100%	41社	204社	249社	223社	127社	54社	21社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問32. 内部監査部門のレポートライン（報告経路）について、当てはまる選択肢をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
業務執行ライン（社長・CEO、CFO等）に対してのみレポートする	5社	1社	5社	86社	8%	25%	14%	10%	3社	24社	32社	20社	15社	2社	1社	0社	0社	0社	7%	12%	13%	9%	11%	4%	5%	0%	0%	0%
業務執行ライン（社長・CEO、CFO等）に加え、監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役に対しても直接レポートする	45社	2社	25社	575社	73%	50%	69%	69%	35社	143社	165社	155社	86社	36社	15社	3社	2社	6社	80%	71%	66%	70%	65%	69%	71%	38%	100%	100%
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役に対するレポートが優先されている	0社	0社	0社	22社	0%	0%	0%	3%	0社	9社	3社	5社	1社	3社	1社	0社	0社	0社	0%	4%	1%	2%	1%	6%	5%	0%	0%	0%
平時は、業務執行ライン（社長・CEO、CFO等）に対してのみレポートしているが、不祥事への経営陣の関与の可能性がある場合には、監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役に対してレポートする	6社	1社	5社	79社	10%	25%	14%	9%	4社	16社	26社	22社	15社	6社	0社	2社	0社	0社	9%	8%	10%	10%	11%	12%	0%	25%	0%	0%
その他	6社	0社	1社	75社	10%	0%	3%	9%	2社	10社	24社	18社	16社	5社	4社	3社	0社	0社	5%	5%	10%	8%	12%	10%	19%	38%	0%	0%
有効回答	62社	4社	36社	837社	100%	100%	100%	100%	44社	202社	250社	220社	133社	52社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外

問33. 内部監査部門に対する監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役の権限について、当てはまる選択肢をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役は、内部監査部門に対して指示する権限がある	405社	43%	235社	151社	19社	38%	54%	42%	353社	52社	43%	44%	86社	319社	39%	44%
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役は、内部監査部門に対して指示する権限に加え、人事・予算に関する権限（同意権も含む）がある	82社	9%	20社	46社	16社	3%	16%	36%	75社	7社	9%	6%	14社	68社	6%	9%
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役には、特段権限はない	382社	40%	310社	68社	4社	50%	24%	9%	326社	56社	39%	48%	88社	294社	40%	40%
その他	77社	8%	55社	16社	6社	9%	6%	13%	75社	2社	9%	2%	32社	45社	15%	6%
有効回答	946社	100%	620社	281社	45社	100%	100%	100%	829社	117社	100%	100%	220社	726社	100%	100%

問34. グループの内部統制システムにおける「3ラインモデル（3ラインディフェンス）」の整備・運用状況についてお答えください。（1つ選択）

十分に機能している	178社	19%	111社	45社	22社	18%	16%	50%	166社	12社	20%	10%	68社	110社	31%	15%
概ね機能している	671社	70%	445社	204社	22社	71%	72%	50%	591社	80社	70%	69%	141社	530社	64%	72%
あまり機能していない	58社	6%	36社	22社	0社	6%	8%	0%	50社	8社	6%	7%	9社	49社	4%	7%
機能していない	5社	1%	5社	0社	0社	1%	0%	0%	3社	2社	0%	2%	1社	4社	0%	1%
そのような役割は設置していない	44社	5%	32社	12社	0社	5%	4%	0%	30社	14社	4%	12%	3社	41社	1%	6%
有効回答	956社	100%	629社	283社	44社	100%	100%	100%	840社	116社	100%	100%	222社	734社	100%	100%

＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞

問35. 上場子会社に関する今後の方針について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

引き続き、上場子会社として維持する	59社	54%	35社	19社	5社	51%	68%	38%	56社	3社	54%	60%	35社	24社	52%	57%
非上場化（完全子会社化等によるグループ内への取り込み）も視野に入れて検討している	13社	12%	9社	2社	2社	13%	7%	15%	12社	1社	12%	20%	10社	3社	15%	7%
他企業への株式の売却等による分離も視野に入れて検討している	7社	6%	7社	0社	0社	10%	0%	0%	7社	0社	7%	0%	7社	0社	10%	0%
特に決まった方針は無い・分からない	23社	21%	16社	2社	5社	24%	7%	38%	22社	1社	21%	20%	15社	8社	22%	19%
その他	17社	16%	10社	5社	2社	15%	18%	15%	16社	1社	15%	20%	9社	8社	13%	19%
有効回答	109社	100%	68社	28社	13社	100%	100%	100%	104社	5社	100%	100%	67社	42社	100%	100%

＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞

問36. 上場子会社を売却・分離する際の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

グループが縮小することに対する親会社内での反対が大きい	11社	11%	8社	3社	0社	12%	11%	0%	10社	1社	10%	17%	6社	5社	10%	12%
グループから離れることに対する子会社内での反対が大きい	10社	10%	7社	3社	0社	11%	11%	0%	9社	1社	9%	17%	6社	4社	10%	10%
上場子会社の規模が大きいため適切な売却先が無い	3社	3%	3社	0社	0社	5%	0%	0%	3社	0社	3%	0%	2社	1社	3%	2%
上場子会社の株価が高水準にあるため適切な売却先が見つからない	1社	1%	1社	0社	0社	2%	0%	0%	1社	0社	1%	0%	1社	0社	2%	0%
売却価格が低すぎるため売却に踏み切れない	3社	3%	3社	0社	0社	5%	0%	0%	3社	0社	3%	0%	2社	1社	3%	2%
上場子会社の売却や分離は検討したことがない	39社	38%	23社	12社	4社	35%	43%	40%	35社	4社	36%	67%	20社	19社	33%	45%
特に課題は特にない	27社	26%	17社	7社	3社	26%	25%	30%	26社	1社	27%	17%	15社	12社	25%	29%
その他	23社	22%	14社	6社	3社	22%	21%	30%	22社	1社	23%	17%	18社	5社	30%	12%
有効回答	103社	100%	65社	28社	10社	100%	100%	100%	97社	6社	100%	100%	61社	42社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
問33. 内部監査部門に対する監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役の権限について、当てはまる選択肢をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役は、内部監査部門に対して指示する権限がある	20社	3社	39社	31社	9社	16社	12社	33社	40社	75社	6社	22社	34社	31社	14社	8社	12社	50%	38%	42%	38%	43%	32%	41%	48%	43%	47%	30%	52%	40%	53%	39%	25%	44%
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役は、内部監査部門に対して指示する権限に加え、人事・予算に関する権限（同意権も含む）がある	0社	0社	8社	3社	3社	6社	2社	7社	10社	16社	0社	3社	6社	4社	8社	5社	1社	0%	0%	9%	4%	14%	12%	7%	10%	11%	10%	0%	7%	7%	7%	22%	16%	4%
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役には、特段権限はない	16社	5社	40社	42社	7社	24社	12社	26社	35社	61社	11社	11社	42社	19社	10社	11社	10社	40%	63%	43%	51%	33%	48%	41%	38%	38%	38%	55%	26%	49%	33%	28%	34%	37%
その他	4社	0社	6社	6社	2社	4社	3社	3社	8社	8社	3社	6社	4社	4社	4社	8社	4社	10%	0%	6%	7%	10%	8%	10%	4%	9%	5%	15%	14%	5%	7%	11%	25%	15%
有効回答	40社	8社	93社	82社	21社	50社	29社	69社	93社	160社	20社	42社	86社	58社	36社	32社	27社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問34. グループの内部統制システムにおける「3ラインモデル（3ラインディフェンス）」の整備・運用状況についてお答えください。（1つ選択）																																	
十分に機能している	5社	3社	23社	16社	10社	6社	3社	10社	19社	22社	5社	6社	17社	8社	9社	11社	5社	13%	38%	24%	19%	50%	12%	10%	14%	21%	13%	25%	14%	20%	14%	23%	33%	19%
概ね機能している	28社	4社	56社	60社	10社	41社	24社	52社	66社	118社	12社	33社	61社	38社	27社	22社	19社	70%	50%	60%	71%	50%	82%	77%	74%	72%	72%	60%	79%	70%	68%	69%	67%	70%
あまり機能していない	6社	1社	5社	5社	0社	3社	2社	5社	5社	13社	2社	0社	3社	3社	3社	0社	2社	15%	13%	5%	6%	0%	6%	6%	7%	5%	8%	10%	0%	3%	5%	8%	0%	7%
機能していない	0社	0社	1社	1社	0社	0社	1社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	1%	1%	0%	0%	3%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
そのような役割は設置していない	1社	0社	9社	2社	0社	0社	1社	2社	1社	10社	1社	3社	6社	7社	0社	0社	1社	3%	0%	10%	2%	0%	0%	3%	3%	1%	6%	5%	7%	7%	13%	0%	0%	4%
有効回答	40社	8社	94社	84社	20社	50社	31社	70社	92社	163社	20社	42社	87社	56社	39社	33社	27社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問35. 上場子会社に関する今後の方針について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
引き続き、上場子会社として維持する	3社	0社	4社	9社	1社	4社	1社	5社	2社	12社	3社	2社	4社	4社	2社	2社	1社	43%	0%	57%	69%	50%	57%	17%	83%	20%	71%	75%	33%	50%	57%	67%	67%	100%
非上場化（完全子会社化等によるグループ内への取り込み）も視野に入れて検討している	2社	1社	1社	0社	0社	1社	1社	1社	2社	1社	0社	1社	1社	0社	1社	0社	0社	29%	50%	14%	0%	0%	14%	17%	17%	20%	6%	0%	17%	13%	0%	33%	0%	0%
他企業への株式の売却等による分離も視野に入れて検討している	1社	1社	0社	0社	0社	1社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	2社	0社	0社	0社	0社	14%	50%	0%	0%	0%	14%	17%	17%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	0%
特に決まった方針は無い・分からない	1社	0社	1社	1社	1社	2社	0社	0社	6社	2社	0社	3社	2社	3社	0社	1社	0社	14%	0%	14%	8%	50%	29%	0%	0%	60%	12%	0%	50%	25%	43%	0%	33%	0%
その他	1社	1社	2社	3社	0社	0社	4社	0社	1社	2社	1社	0社	2社	0社	0社	0社	0社	14%	50%	29%	23%	0%	0%	67%	0%	10%	12%	25%	0%	25%	0%	0%	0%	0%
有効回答	7社	2社	7社	13社	2社	7社	6社	6社	10社	17社	4社	6社	8社	7社	3社	3社	1社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問36. 上場子会社を売却・分離する際の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
グループが縮小することに対する親会社内での反対が大きい	0社	0社	0社	1社	0社	0社	1社	0社	2社	4社	0社	0社	3社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	9%	0%	0%	14%	0%	20%	24%	0%	0%	38%	0%	0%	0%	0%
グループから離れることに対する子会社内での反対が大きい	0社	1社	0社	1社	0社	0社	2社	1社	2社	2社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	50%	0%	9%	0%	0%	29%	20%	20%	12%	0%	0%	13%	0%	0%	0%	0%
上場子会社の規模が大きいため適切な売却先が無い	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	13%	0%	0%	0%	0%
上場子会社の株価が高水準にあるため適切な売却先が見つからない	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
売却価格が低すぎるため売却に踏み切れない	0社	0社	0社	1社	0社	0社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	9%	0%	0%	14%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
上場子会社の売却や分離は検討したことがない	2社	0社	5社	3社	1社	4社	1社	4社	3社	4社	3社	4社	1社	1社	1社	1社	1社	29%	0%	71%	27%	50%	57%	14%	80%	30%	24%	75%	67%	13%	25%	50%	33%	100%
特に課題は特にない	4社	1社	1社	2社	1社	2社	1社	0社	4社	3社	0社	2社	2社	2社	0社	2社	0社	57%	50%	14%	18%	50%	29%	14%	0%	40%	18%	0%	33%	25%	50%	0%	67%	0%
その他	1社	1社	1社	4社	0社	1社	3社	0社	2社	5社	1社	0社	2社	1社	1社	0社	0社	14%	50%	14%	36%	0%	14%	43%	0%	20%	29%	25%	0%	25%	25%	50%	0%	0%
有効回答	7社	2社	7社	11社	2社	7社	7社	5社	10社	17社	4社	6社	8社	4社	2社	3社	1社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%未満	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
問33. 内部監査部門に対する監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役の権限について、当てはまる選択肢をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役は、内部監査部門に対して指示する権限がある	208社	49社	92社	25社	30社	46%	41%	41%	42%	33%	176社	104社	67社	58社	50%	38%	39%	39%	101社	54社	88社	54社	106社	39%	41%	44%	51%	43%
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役は、内部監査部門に対して指示する権限に加え、人事・予算に関する権限（同意権も含む）がある	39社	11社	18社	3社	11社	9%	9%	8%	5%	12%	27社	30社	12社	13社	8%	11%	7%	9%	27社	10社	16社	9社	20社	10%	8%	8%	9%	8%
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役には、特段権限はない	178社	53社	90社	26社	33社	40%	45%	40%	43%	36%	135社	115社	76社	56社	38%	42%	45%	38%	108社	56社	80社	35社	101社	42%	43%	40%	33%	41%
その他	24社	6社	24社	6社	17社	5%	5%	11%	10%	19%	16社	26社	15社	20社	5%	9%	9%	14%	22社	11社	15社	7社	22社	9%	8%	8%	7%	9%
有効回答	449社	119社	224社	60社	91社	100%	100%	100%	100%	100%	354社	275社	170社	147社	100%	100%	100%	100%	258社	131社	199社	105社	249社	100%	100%	100%	100%	100%
問34. グループの内部統制システムにおける「3ラインモデル（3ラインディフェンス）」の整備・運用状況についてお答えください。（1つ選択）																												
十分に機能している	53社	25社	45社	17社	37社	12%	21%	20%	28%	42%	42社	52社	42社	42社	12%	19%	24%	28%	43社	21社	33社	25社	56社	16%	16%	16%	24%	22%
概ね機能している	326社	87社	169社	40社	47社	72%	73%	74%	66%	53%	257社	192社	127社	95社	72%	70%	73%	64%	179社	95社	154社	71社	169社	69%	73%	75%	67%	67%
あまり機能していない	40社	2社	9社	2社	5社	9%	2%	4%	3%	6%	31社	14社	4社	9社	9%	5%	2%	6%	22社	9社	9社	8社	10社	8%	7%	4%	8%	4%
機能していない	4社	0社	1社	0社	0社	1%	0%	0%	0%	0%	4社	0社	1社	0社	1%	0%	1%	0%	2社	0社	0社	0社	2社	1%	0%	0%	0%	1%
そのような役割は設置していない	31社	6社	5社	2社	0社	7%	5%	2%	3%	0%	23社	18社	1社	2社	6%	7%	1%	1%	15社	5社	8社	2社	14社	6%	4%	4%	2%	6%
有効回答	454社	120社	229社	61社	89社	100%	100%	100%	100%	100%	357社	276社	175社	148社	100%	100%	100%	100%	261社	130社	204社	106社	251社	100%	100%	100%	100%	100%
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問35. 上場子会社に関する今後の方針について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
引き続き、上場子会社として維持する	11社	4社	16社	13社	15社	61%	67%	55%	59%	44%	13社	15社	10社	21社	65%	68%	38%	51%	13社	5社	11社	5社	25社	52%	50%	58%	56%	54%
非上場化（完全子会社化等によるグループ内への取り込み）も視野に入れて検討している	2社	0社	4社	3社	4社	11%	0%	14%	14%	12%	2社	1社	4社	6社	10%	5%	15%	15%	2社	0社	5社	0社	6社	8%	0%	26%	0%	13%
他企業への株式の売却等による分離も視野に入れて検討している	0社	0社	2社	2社	3社	0%	0%	7%	9%	9%	0社	0社	4社	3社	0%	0%	15%	7%	1社	0社	1社	0社	5社	4%	0%	5%	0%	11%
特に決まった方針は無い・分からない	3社	1社	4社	3社	12社	17%	17%	14%	14%	35%	2社	4社	5社	12社	10%	18%	19%	29%	5社	3社	2社	2社	11社	20%	30%	11%	22%	24%
その他	2社	1社	6社	3社	5社	11%	17%	21%	14%	15%	3社	2社	8社	4社	15%	9%	31%	10%	6社	2社	1社	2社	6社	24%	20%	5%	22%	13%
有効回答	18社	6社	29社	22社	34社	100%	100%	100%	100%	100%	20社	22社	26社	41社	100%	100%	100%	100%	25社	10社	19社	9社	46社	100%	100%	100%	100%	100%
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問36. 上場子会社を売却・分離する際の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
グループが縮小することに対する親会社内での反対が大きい	2社	0社	5社	3社	1社	12%	0%	18%	17%	3%	2社	1社	4社	4社	10%	5%	17%	10%	1社	0社	2社	2社	6社	4%	0%	11%	22%	14%
グループから離れることに対する子会社内での反対が大きい	2社	0社	4社	3社	1社	12%	0%	14%	17%	3%	2社	1社	4社	3社	10%	5%	17%	8%	2社	0社	1社	2社	5社	8%	0%	5%	22%	12%
上場子会社の規模が大きいため適切な売却先が無い	0社	0社	3社	0社	0社	0%	0%	11%	0%	0%	0社	1社	0社	2社	0%	5%	0%	5%	0社	0社	1社	0社	2社	0%	0%	5%	0%	5%
上場子会社の株価が高水準にあるため適切な売却先が見つからない	0社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	4%	0%	0%	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	3%	0社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	2%
売却価格が低すぎるため売却に踏み切れない	0社	0社	2社	1社	0社	0%	0%	7%	6%	0%	0社	1社	1社	1社	0%	5%	4%	3%	0社	0社	1社	0社	2社	0%	0%	5%	0%	5%
上場子会社の売却や分離は検討したことがない	7社	4社	11社	7社	10社	41%	57%	39%	39%	30%	9社	12社	4社	14社	45%	60%	17%	36%	9社	4社	7社	4社	15社	38%	44%	37%	44%	36%
特に課題は特にない	7社	1社	7社	2社	10社	41%	14%	25%	11%	30%	7社	3社	9社	8社	35%	15%	38%	21%	9社	2社	6社	0社	10社	38%	22%	32%	0%	24%
その他	1社	2社	3社	6社	11社	6%	29%	11%	33%	33%	2社	3社	6社	12社	10%	15%	25%	31%	5社	3社	4社	3社	8社	21%	33%	21%	33%	19%
有効回答	17社	7社	28社	18社	33社	100%	100%	100%	100%	100%	20社	20社	24社	39社	100%	100%	100%	100%	24社	9社	19社	9社	42社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA										⑩TSR										⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
問33. 内部監査部門に対する監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役の権限について、当てはまる選択肢をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役は、内部監査部門に対して指示する権限がある	128社	84社	92社	36社	63社	39%	40%	46%	50%	47%	28社	155社	126社	43社	51社	38%	42%	43%	42%	50%	168社	207社	30社	44%	42%	43%
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役は、内部監査部門に対して指示する権限に加え、人事・予算に関する権限（同意権も含む）がある	34社	18社	12社	5社	13社	10%	9%	6%	7%	10%	9社	40社	21社	5社	7社	12%	11%	7%	5%	7%	25社	42社	15社	7%	8%	22%
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役には、特段権限はない	138社	84社	87社	20社	51社	42%	40%	44%	28%	38%	29社	146社	117社	45社	40社	39%	40%	40%	44%	40%	164社	199社	19社	43%	40%	28%
その他	28社	22社	9社	11社	7社	9%	11%	5%	15%	5%	8社	28社	29社	9社	3社	11%	8%	10%	9%	3%	23社	49社	5社	6%	10%	7%
有効回答	328社	208社	200社	72社	134社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	369社	293社	102社	101社	100%	100%	100%	100%	100%	380社	497社	69社	100%	100%	100%
問34. グループの内部統制システムにおける「3ラインモデル（3ラインディフェンス）」の整備・運用状況についてお答えください。（1つ選択）																										
十分に機能している	60社	35社	42社	13社	28社	18%	17%	21%	18%	20%	12社	70社	62社	15社	19社	16%	19%	21%	15%	19%	56社	99社	23社	15%	20%	33%
概ね機能している	231社	153社	137社	52社	95社	70%	73%	68%	72%	69%	53社	268社	199社	74社	72社	71%	72%	67%	72%	71%	278社	351社	42社	73%	70%	60%
あまり機能していない	21社	13社	13社	2社	9社	6%	6%	6%	3%	7%	5社	23社	16社	9社	5社	7%	6%	5%	9%	5%	20社	36社	2社	5%	7%	3%
機能していない	2社	1社	1社	0社	0社	1%	0%	0%	0%	0%	1社	1社	2社	0社	0社	1%	0%	1%	0%	0%	2社	3社	0社	1%	1%	0%
そのような役割は設置していない	17社	7社	9社	5社	6社	5%	3%	4%	7%	4%	4社	12社	17社	5社	5社	5%	3%	6%	5%	5%	25社	16社	3社	7%	3%	4%
有効回答	331社	209社	202社	72社	138社	100%	100%	100%	100%	100%	75社	374社	296社	103社	101社	100%	100%	100%	100%	100%	381社	505社	70社	100%	100%	100%
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問35. 上場子会社に関する今後の方針について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
引き続き、上場子会社として維持する	16社	13社	15社	6社	9社	48%	50%	68%	50%	56%	6社	21社	21社	6社	5社	46%	57%	60%	46%	45%	18社	37社	4社	64%	53%	36%
非上場化（完全子会社化等によるグループ内への取り込み）も視野に入れて検討している	2社	4社	3社	3社	1社	6%	15%	14%	25%	6%	0社	3社	6社	3社	1社	0%	8%	17%	23%	9%	2社	8社	3社	7%	11%	27%
他企業への株式の売却等による分離も視野に入れて検討している	1社	2社	1社	2社	1社	3%	8%	5%	17%	6%	0社	2社	3社	1社	1社	0%	5%	9%	8%	9%	1社	6社	0社	4%	9%	0%
特に決まった方針は無い・分からない	5社	7社	4社	3社	4社	15%	27%	18%	25%	25%	4社	9社	5社	1社	4社	31%	24%	14%	8%	36%	5社	15社	3社	18%	21%	27%
その他	11社	2社	1社	1社	2社	33%	8%	5%	8%	13%	4社	4社	4社	4社	1社	31%	11%	11%	31%	9%	3社	12社	2社	11%	17%	18%
有効回答	33社	26社	22社	12社	16社	100%	100%	100%	100%	100%	13社	37社	35社	13社	11社	100%	100%	100%	100%	100%	28社	70社	11社	100%	100%	100%
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問36. 上場子会社を売却・分離する際の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
グループが縮小することに対する親会社内での反対が大きい	1社	4社	3社	1社	2社	3%	17%	14%	9%	13%	0社	3社	4社	4社	0社	0%	9%	11%	40%	0%	4社	7社	0社	15%	10%	0%
グループから離れることに対する子会社内での反対が大きい	3社	2社	2社	2社	1社	9%	8%	10%	18%	7%	1社	1社	4社	2社	2社	7%	3%	11%	20%	20%	3社	7社	0社	12%	10%	0%
上場子会社の規模が大きいため適切な売却先が無い	0社	1社	1社	0社	1社	0%	4%	5%	0%	7%	0社	0社	2社	1社	0社	0%	0%	6%	10%	0%	1社	2社	0社	4%	3%	0%
上場子会社の株価が高水準にあるため適切な売却先が見つからない	0社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	5%	0%	0%	0社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	3%	0%	0%	0社	1社	0社	0%	1%	0%
売却価格が低すぎるため売却に踏み切れない	0社	0社	1社	2社	0社	0%	0%	5%	18%	0%	0社	2社	0社	0社	1社	0%	6%	0%	0%	10%	1社	2社	0社	4%	3%	0%
上場子会社の売却や分離は検討したことがない	13社	9社	9社	2社	6社	41%	38%	43%	18%	40%	8社	14社	13社	1社	3社	57%	41%	37%	10%	30%	12社	24社	3社	46%	35%	33%
特に課題は特にない	11社	6社	3社	3社	4社	34%	25%	14%	27%	27%	3社	10社	9社	1社	4社	21%	29%	26%	10%	40%	5社	19社	3社	19%	28%	33%
その他	7社	5社	5社	4社	2社	22%	21%	24%	36%	13%	3社	6社	8社	5社	1社	21%	18%	23%	50%	10%	4社	16社	3社	15%	24%	33%
有効回答	32社	24社	21社	11社	15社	100%	100%	100%	100%	100%	14社	34社	35社	10社	10社	100%	100%	100%	100%	100%	26社	68社	9社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																	
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
問33. 内部監査部門に対する監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役の権限について、当てはまる選択肢をお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役は、内部監査部門に対して指示する権限がある	17社	2社	17社	369社	27%	50%	47%	44%	21社	96社	106社	86社	55社	24社	9社	3社	1社	3社	48%	48%	42%	38%	42%	46%	43%	33%	50%	50%
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役は、内部監査部門に対して指示する権限に加え、人事・予算に関する権限（同意権も含む）がある	1社	0社	3社	78社	2%	0%	8%	9%	3社	20社	22社	22社	8社	3社	3社	1社	0社	0社	7%	10%	9%	10%	6%	6%	14%	11%	0%	0%
監査役等（監査委員および監査等委員を含む）や社外取締役には、特段権限はない	40社	2社	15社	325社	65%	50%	42%	39%	17社	75社	111社	93社	55社	20社	4社	4社	0社	3社	39%	37%	44%	41%	42%	38%	19%	44%	0%	50%
その他	4社	0社	1社	72社	6%	0%	3%	9%	3社	11社	13社	24社	14社	5社	5社	1社	1社	0社	7%	5%	5%	11%	11%	10%	24%	11%	50%	0%
有効回答	62社	4社	36社	844社	100%	100%	100%	100%	44社	202社	252社	225社	132社	52社	21社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問34. グループの内部統制システムにおける「3ラインモデル（3ラインディフェンス）」の整備・運用状況についてお答えください。（1つ選択）																										
十分に機能している	9社	0社	2社	167社	14%	0%	6%	20%	7社	36社	44社	38社	31社	12社	4社	2社	1社	3社	16%	18%	17%	16%	23%	22%	19%	25%	50%	50%
概ね機能している	49社	2社	29社	591社	77%	50%	81%	69%	31社	132社	180社	170社	92社	39社	17社	6社	1社	2社	72%	65%	71%	74%	69%	72%	81%	75%	50%	33%
あまり機能していない	2社	2社	2社	52社	3%	50%	6%	6%	3社	18社	18社	12社	5社	2社	0社	0社	0社	0社	7%	9%	7%	5%	4%	4%	0%	0%	0%	0%
機能していない	0社	0社	0社	5社	0%	0%	0%	1%	0社	1社	1社	3社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
そのような役割は設置していない	4社	0社	3社	37社	6%	0%	8%	4%	2社	16社	10社	8社	6社	1社	0社	0社	0社	1社	5%	8%	4%	3%	4%	2%	0%	0%	0%	17%
有効回答	64社	4社	36社	852社	100%	100%	100%	100%	43社	203社	253社	231社	134社	54社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問35. 上場子会社に関する今後の方針について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
引き続き、上場子会社として維持する	3社	0社	0社	56社	75%	-	0%	55%	2社	7社	15社	10社	13社	7社	2社	2社	1社	0社	67%	58%	79%	53%	57%	41%	29%	50%	100%	0%
非上場化（完全子会社化等によるグループ内への取り込み）も視野に入れて検討している	0社	0社	0社	13社	0%	-	0%	13%	0社	0社	1社	3社	5社	2社	0社	0社	1社	1社	0%	0%	5%	16%	22%	12%	0%	0%	100%	25%
他企業への株式の売却等による分離も視野に入れて検討している	0社	0社	0社	7社	0%	-	0%	7%	0社	0社	0社	2社	2社	1社	0社	1社	1社	0社	0%	0%	0%	11%	9%	6%	0%	25%	100%	0%
特に決まった方針は無い・分からない	1社	0社	1社	21社	25%	-	33%	21%	0社	3社	2社	2社	2社	6社	5社	1社	0社	2社	0%	25%	11%	11%	9%	35%	71%	25%	0%	50%
その他	0社	0社	2社	15社	0%	-	67%	15%	1社	2社	1社	4社	4社	2社	1社	1社	0社	1社	33%	17%	5%	21%	17%	12%	14%	25%	0%	25%
有効回答	4社	0社	3社	102社	100%	-	100%	100%	3社	12社	19社	19社	23社	17社	7社	4社	1社	4社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問36. 上場子会社を売却・分離する際の課題をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
グループが縮小することに対する親会社内での反対が大きい	0社	0社	0社	11社	0%	-	0%	11%	1社	1社	2社	2社	2社	2社	0社	1社	0社	0社	50%	9%	11%	12%	8%	13%	0%	50%	0%	0%
グループから離れることに対する子会社内での反対が大きい	0社	0社	0社	10社	0%	-	0%	10%	0社	0社	2社	1社	2社	4社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	11%	6%	8%	25%	0%	50%	0%	0%
上場子会社の規模が大きいため適切な売却先が無い	0社	0社	0社	3社	0%	-	0%	3%	0社	0社	1社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	5%	6%	4%	0%	0%	0%	0%	0%
上場子会社の株価が高水準にあるため適切な売却先が見つからない	0社	0社	0社	1社	0%	-	0%	1%	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
売却価格が低すぎるため売却に踏み切れない	0社	0社	0社	3社	0%	-	0%	3%	0社	0社	0社	0社	1社	2社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	4%	13%	0%	0%	0%	0%
上場子会社の売却や分離は検討したことがない	1社	0社	0社	38社	33%	-	0%	40%	0社	5社	9社	7社	11社	5社	2社	0社	0社	0社	0%	45%	47%	41%	46%	31%	29%	0%	0%	0%
特に課題は特にない	0社	0社	2社	25社	0%	-	50%	26%	1社	3社	4社	5社	7社	2社	2社	0社	0社	3社	50%	27%	21%	29%	29%	13%	29%	0%	0%	75%
その他	2社	0社	2社	19社	67%	-	50%	20%	0社	2社	5社	3社	2社	5社	3社	1社	1社	1社	0%	18%	26%	18%	8%	31%	43%	50%	100%	25%
有効回答	3社	0社	4社	96社	100%	-	100%	100%	2社	11社	19社	17社	24社	16社	7社	2社	1社	4社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問37. 上場子会社の形をとることについて、グループ全体のポートフォリオ戦略と整合的であることを株主に具体的に説明・開示していますか。（1つ選択）																
説明・開示している	52社	51%	32社	15社	5社	49%	60%	45%	50社	2社	53%	33%	34社	18社	56%	45%
説明・開示を行うことを検討している	15社	15%	9社	3社	3社	14%	12%	27%	14社	1社	15%	17%	10社	5社	16%	13%
説明・開示していない	34社	34%	24社	7社	3社	37%	28%	27%	31社	3社	33%	50%	17社	17社	28%	43%
有効回答	101社	100%	65社	25社	11社	100%	100%	100%	95社	6社	100%	100%	61社	40社	100%	100%
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問38. 上場子会社の実効的なガバナンスの在り方について投資家に対して積極的に情報開示を行っていますか。（1つ選択）																
開示している	45社	44%	30社	11社	4社	45%	44%	36%	43社	2社	45%	33%	31社	14社	51%	34%
開示を行うことを検討している	20社	20%	11社	6社	3社	17%	24%	27%	18社	2社	19%	33%	12社	8社	20%	20%
開示していない	37社	36%	25社	8社	4社	38%	32%	36%	35社	2社	36%	33%	18社	19社	30%	46%
有効回答	102社	100%	66社	25社	11社	100%	100%	100%	96社	6社	100%	100%	61社	41社	100%	100%
＜上場子会社である場合のみ＞ 問39. 貴社のガバナンスについて、当てはまる選択肢をお選びください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
独立社外取締役を選任する際、支配株主からの独立性を考慮している	62社	94%	43社	18社	1社	91%	100%	100%	51社	11社	94%	92%	18社	44社	100%	92%
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定が存在する）	32社	48%	23社	8社	1社	49%	44%	100%	26社	6社	48%	50%	13社	19社	72%	40%
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定は存在しないが、実態としてそのようになっている）	30社	45%	21社	8社	1社	45%	44%	100%	25社	5社	46%	42%	7社	23社	39%	48%
独立社外取締役を過半数まで選任する方針	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
独立社外取締役を3分の1以上2分の1以下まで選任する方針	30社	45%	20社	10社	0社	43%	56%	0%	27社	3社	50%	25%	12社	18社	67%	38%
独立社外取締役の選解任の議案について、マジョリティ・オブ・マイノリティの取得状況について情報開示を行う方針	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
親会社との間における重要な利益相反取引について、独立社外取締役または独立社外監査役を中心とした委員会等で審議・検討を行っている	13社	20%	5社	8社	0社	11%	44%	0%	10社	3社	19%	25%	4社	9社	22%	19%
その他	14社	21%	11社	3社	0社	23%	17%	0%	13社	1社	24%	8%	9社	5社	50%	10%
有効回答	66社	100%	47社	18社	1社	100%	100%	100%	54社	12社	100%	100%	18社	48社	100%	100%
問40. 取締役会で定期的に事業ポートフォリオを議論することとしているかについて、お答えください。（1つ選択）																
定期的に議論することとしている（年に1回以上）	301社	32%	193社	78社	30社	31%	28%	67%	283社	18社	34%	15%	105社	196社	48%	27%
定期的に議論することとしている（年に1回未満～数年に1回程度）	123社	13%	89社	33社	1社	14%	12%	2%	103社	20社	12%	17%	19社	104社	9%	14%
定期的に議論することとしていない	527社	55%	347社	166社	14社	55%	60%	31%	448社	79社	54%	68%	97社	430社	44%	59%
有効回答	951社	100%	629社	277社	45社	100%	100%	100%	834社	117社	100%	100%	221社	730社	100%	100%
問41. 事業セグメントごとの資本コストの算出状況について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
事業セグメントごとに資本コストを算出している	142社	15%	97社	33社	12社	15%	12%	27%	126社	16社	15%	14%	59社	83社	26%	11%
事業セグメントごとに資本コストを算出せず、企業全体の資本コストをそのまま利用している	616社	65%	414社	174社	28社	66%	64%	62%	557社	59社	67%	51%	132社	484社	59%	67%
事業セグメントごとに資本コストを算出しておらず、企業全体の資本コストも把握していない	131社	14%	82社	48社	1社	13%	18%	2%	101社	30社	12%	26%	13社	118社	6%	16%
その他	57社	6%	36社	17社	4社	6%	6%	9%	47社	10社	6%	9%	19社	38社	9%	5%
有効回答	946社	100%	629社	272社	45社	100%	100%	100%	831社	115社	100%	100%	223社	723社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問37. 上場子会社の形をとることについて、グループ全体のポートフォリオ戦略と整合的であることを株主に具体的に説明・開示していますか。（1つ選択）																																	
説明・開示している	4社	1社	4社	4社	0社	4社	3社	3社	5社	8社	3社	3社	6社	2社	2社	0社	0社	57%	50%	57%	40%	0%	57%	50%	60%	50%	50%	75%	50%	75%	50%	67%	0%	0%
説明・開示を行うことを検討している	1社	0社	1社	0社	0社	0社	1社	1社	3社	3社	1社	2社	1社	0社	0社	1社	0社	14%	0%	14%	0%	0%	0%	17%	20%	30%	19%	25%	33%	13%	0%	0%	33%	0%
説明・開示していない	2社	1社	2社	6社	2社	3社	2社	1社	2社	5社	0社	1社	1社	2社	1社	2社	1社	29%	50%	29%	60%	100%	43%	33%	20%	20%	31%	0%	17%	13%	50%	33%	67%	100%
有効回答	7社	2社	7社	10社	2社	7社	6社	5社	10社	16社	4社	6社	8社	4社	3社	3社	1社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問38. 上場子会社の実効的なガバナンスの在り方について投資家に対して積極的に情報開示を行っていますか。（1つ選択）																																	
開示している	4社	1社	3社	6社	0社	2社	2社	3社	3社	5社	2社	3社	6社	3社	2社	0社	0社	57%	50%	43%	55%	0%	29%	33%	60%	30%	31%	50%	50%	75%	75%	67%	0%	0%
開示を行うことを検討している	1社	0社	1社	1社	0社	0社	3社	0社	4社	4社	1社	2社	1社	0社	0社	1社	1社	14%	0%	14%	9%	0%	0%	50%	0%	40%	25%	25%	33%	13%	0%	0%	33%	100%
開示していない	2社	1社	3社	4社	2社	5社	1社	2社	3社	7社	1社	1社	1社	1社	1社	2社	0社	29%	50%	43%	36%	100%	71%	17%	40%	30%	44%	25%	17%	13%	25%	33%	67%	0%
有効回答	7社	2社	7社	11社	2社	7社	6社	5社	10社	16社	4社	6社	8社	4社	3社	3社	1社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
＜上場子会社である場合のみ＞ 問39. 貴社のガバナンスについて、当てはまる選択肢をお選びください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
独立社外取締役を選任する際、支配株主からの独立性を考慮している	2社	1社	7社	7社	3社	5社	2社	4社	5社	8社	0社	4社	4社	5社	1社	2社	2社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	67%	100%	100%	73%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定が存在する）	1社	0社	1社	5社	2社	0社	1社	3社	3社	8社	0社	2社	1社	2社	1社	1社	1社	50%	0%	14%	71%	67%	0%	33%	75%	60%	73%	-	50%	25%	40%	100%	50%	50%
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定は存在しないが、実態としてそのようになっている）	1社	1社	5社	2社	1社	4社	2社	2社	2社	3社	0社	1社	3社	1社	0社	1社	1社	50%	100%	71%	29%	33%	80%	67%	50%	40%	27%	-	25%	75%	20%	0%	50%	50%
独立社外取締役を過半数まで選任する方針	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%
独立社外取締役を3分の1以上2分の1以下まで選任する方針	0社	0社	4社	4社	2社	2社	2社	1社	3社	6社	0社	1社	2社	2社	0社	0社	1社	0%	0%	57%	57%	67%	40%	67%	25%	60%	55%	-	25%	50%	40%	0%	0%	50%
独立社外取締役の選解任の議案について、マジョリティ・オブ・マイノリティの取得状況について情報開示を行う方針	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%
親会社との間における重要な利益相反取引について、独立社外取締役または独立社外監査役を中心とした委員会等で審議・検討を行っている	0社	0社	1社	1社	1社	2社	0社	0社	1社	3社	0社	1社	1社	1社	0社	1社	0社	0%	0%	14%	14%	33%	40%	0%	0%	20%	27%	-	25%	25%	20%	0%	50%	0%
その他	0社	0社	1社	1社	2社	0社	1社	0社	2社	3社	0社	0社	1社	1社	1社	0社	1社	0%	0%	14%	14%	67%	0%	33%	0%	40%	27%	-	0%	25%	20%	100%	0%	50%
有効回答	2社	1社	7社	7社	3社	5社	3社	4社	5社	11社	0社	4社	4社	5社	1社	2社	2社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問40. 取締役会で定期的に事業ポートフォリオを議論することとしているかについて、お答えください。（1つ選択）																																	
定期的に議論することとしている（年に1回以上）	7社	6社	21社	34社	10社	14社	11社	17社	27社	44社	8社	7社	30社	16社	23社	19社	7社	18%	86%	22%	40%	50%	28%	35%	24%	30%	27%	40%	17%	34%	27%	64%	58%	28%
定期的に議論することとしている（年に1回未満～数年に1回程度）	4社	1社	17社	12社	1社	5社	5社	9社	11社	23社	3社	11社	10社	5社	2社	2社	2社	10%	14%	18%	14%	5%	10%	16%	13%	12%	14%	15%	27%	11%	8%	6%	6%	8%
定期的に議論することとしていない	29社	0社	57社	39社	9社	31社	15社	44社	53社	94社	9社	23社	47社	38社	11社	12社	16社	73%	0%	60%	46%	45%	62%	48%	63%	58%	58%	45%	56%	54%	64%	31%	36%	64%
有効回答	40社	7社	95社	85社	20社	50社	31社	70社	91社	161社	20社	41社	87社	59社	36社	33社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問41. 事業セグメントごとの資本コストの算出状況について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
事業セグメントごとに資本コストを算出している	9社	5社	10社	20社	1社	10社	7社	7社	12社	16社	3社	8社	16社	8社	5社	2社	3社	22%	71%	11%	24%	5%	20%	23%	10%	13%	10%	16%	20%	18%	14%	14%	6%	11%
事業セグメントごとに資本コストを算出せず、企業全体の資本コストをそのまま利用している	23社	1社	65社	49社	14社	31社	22社	47社	62社	103社	14社	26社	54社	34社	28社	25社	18社	56%	14%	68%	58%	70%	62%	73%	67%	69%	65%	74%	65%	62%	60%	76%	76%	67%
事業セグメントごとに資本コストを算出しておらず、企業全体の資本コストも把握していない	5社	1社	15社	11社	2社	7社	0社	12社	12社	31社	0社	3社	13社	9社	3社	2社	5社	12%	14%	16%	13%	10%	14%	0%	17%	13%	20%	0%	8%	15%	16%	8%	6%	19%
その他	4社	0社	5社	5社	3社	2社	1社	4社	4社	8社	2社	3社	4社	6社	1社	4社	1社	10%	0%	5%	6%	15%	4%	3%	6%	4%	5%	11%	8%	5%	11%	3%	12%	4%
有効回答	41社	7社	95社	85社	20社	50社	30社	70社	90社	158社	19社	40社	87社	57社	37社	33社	27社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問37. 上場子会社の形をとることについて、グループ全体のポートフォリオ戦略と整合的であることを株主に具体的に説明・開示していますか。（1つ選択）																												
説明・開示している	5社	4社	14社	9社	20社	31%	67%	50%	47%	63%	7社	8社	12社	25社	37%	42%	50%	64%	11社	7社	7社	6社	21社	44%	78%	39%	67%	53%
説明・開示を行うことを検討している	2社	0社	4社	3社	6社	13%	0%	14%	16%	19%	3社	4社	2社	6社	16%	21%	8%	15%	2社	1社	3社	1社	8社	8%	11%	17%	11%	20%
説明・開示していない	9社	2社	10社	7社	6社	56%	33%	36%	37%	19%	9社	7社	10社	8社	47%	37%	42%	21%	12社	1社	8社	2社	11社	48%	11%	44%	22%	28%
有効回答	16社	6社	28社	19社	32社	100%	100%	100%	100%	100%	19社	19社	24社	39社	100%	100%	100%	100%	25社	9社	18社	9社	40社	100%	100%	100%	100%	100%
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問38. 上場子会社の実効的なガバナンスの在り方について投資家に対して積極的に情報開示を行っていますか。（1つ選択）																												
開示している	3社	3社	13社	9社	17社	18%	50%	46%	47%	53%	5社	6社	12社	22社	26%	30%	50%	56%	10社	7社	6社	5社	17社	38%	78%	33%	56%	43%
開示を行うことを検討している	4社	0社	6社	4社	6社	24%	0%	21%	21%	19%	4社	6社	3社	7社	21%	30%	13%	18%	3社	0社	6社	2社	9社	12%	0%	33%	22%	23%
開示していない	10社	3社	9社	6社	9社	59%	50%	32%	32%	28%	10社	8社	9社	10社	53%	40%	38%	26%	13社	2社	6社	2社	14社	50%	22%	33%	22%	35%
有効回答	17社	6社	28社	19社	32社	100%	100%	100%	100%	100%	19社	20社	24社	39社	100%	100%	100%	100%	26社	9社	18社	9社	40社	100%	100%	100%	100%	100%
＜上場子会社である場合のみ＞ 問39. 貴社のガバナンスについて、当てはまる選択肢をお選びください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
独立社外取締役を選任する際、支配株主からの独立性を考慮している	25社	10社	15社	6社	4社	93%	91%	94%	100%	100%	23社	25社	7社	7社	92%	93%	100%	100%	9社	13社	12社	6社	22社	75%	100%	100%	86%	100%
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定が存在する）	11社	3社	10社	4社	3社	41%	27%	63%	67%	75%	11社	16社	3社	2社	44%	59%	43%	29%	5社	6社	6社	3社	12社	42%	46%	50%	43%	55%
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定は存在しないが、実態としてそのようになっている）	15社	5社	6社	3社	1社	56%	45%	38%	50%	25%	12社	10社	3社	5社	48%	37%	43%	71%	5社	7社	5社	4社	9社	42%	54%	42%	57%	41%
独立社外取締役を過半数まで選任する方針	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
独立社外取締役を3分の1以上2分の1以下まで選任する方針	9社	5社	9社	1社	4社	33%	45%	56%	17%	100%	7社	13社	7社	3社	28%	48%	100%	43%	6社	6社	5社	2社	11社	50%	46%	42%	29%	50%
独立社外取締役の選解任の議案について、マジョリティ・オブ・マイノリティの取得状況について情報開示を行う方針	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
親会社との間における重要な利益相反取引について、独立社外取締役または独立社外監査役を中心とした委員会等で審議・検討を行っている	5社	1社	2社	4社	1社	19%	9%	13%	67%	25%	5社	3社	2社	3社	20%	11%	29%	43%	1社	3社	2社	2社	5社	8%	23%	17%	29%	23%
その他	2社	3社	5社	1社	2社	7%	27%	31%	17%	50%	1社	10社	1社	2社	4%	37%	14%	29%	2社	2社	3社	1社	6社	17%	15%	25%	14%	27%
有効回答	27社	11社	16社	6社	4社	100%	100%	100%	100%	100%	25社	27社	7社	7社	100%	100%	100%	100%	12社	13社	12社	7社	22社	100%	100%	100%	100%	100%
問40. 取締役会で定期的に事業ポートフォリオを議論することとしているかについて、お答えください。（1つ選択）																												
定期的に議論することとしている（年に1回以上）	106社	38社	82社	32社	43社	23%	32%	37%	53%	48%	84社	79社	73社	65社	24%	28%	43%	44%	85社	40社	56社	37社	82社	33%	30%	28%	35%	33%
定期的に議論することとしている（年に1回未満～数年に1回程度）	64社	21社	26社	6社	6社	14%	18%	12%	10%	7%	49社	37社	23社	14社	14%	13%	14%	10%	33社	11社	32社	12社	34社	13%	8%	16%	11%	14%
定期的に議論することとしていない	286社	60社	115社	22社	41社	63%	50%	52%	37%	46%	224社	162社	73社	68社	63%	58%	43%	46%	143社	81社	112社	56社	133社	55%	61%	56%	53%	53%
有効回答	456社	119社	223社	60社	90社	100%	100%	100%	100%	100%	357社	278社	169社	147社	100%	100%	100%	100%	261社	132社	200社	105社	249社	100%	100%	100%	100%	100%
問41. 事業セグメントごとの資本コストの算出状況について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
事業セグメントごとに資本コストを算出している	48社	15社	32社	18社	28社	11%	13%	14%	30%	31%	44社	31社	32社	35社	12%	11%	19%	24%	40社	10社	32社	20社	39社	16%	8%	16%	19%	16%
事業セグメントごとに資本コストを算出せず、企業全体の資本コストをそのまま利用している	300社	72社	155社	36社	51社	66%	62%	70%	59%	57%	224社	189社	115社	88社	63%	69%	67%	60%	166社	94社	133社	69社	152社	65%	72%	66%	66%	61%
事業セグメントごとに資本コストを算出しておらず、企業全体の資本コストも把握していない	85社	16社	22社	6社	2社	19%	14%	10%	10%	2%	68社	38社	12社	13社	19%	14%	7%	9%	38社	20社	25社	10社	37社	15%	15%	12%	10%	15%
その他	19社	14社	14社	1社	9社	4%	12%	6%	2%	10%	17社	17社	12社	11社	5%	6%	7%	7%	11社	7社	11社	6社	22社	4%	5%	5%	6%	9%
有効回答	452社	117社	223社	61社	90社	100%	100%	100%	100%	100%	353社	275社	171社	147社	100%	100%	100%	100%	255社	131社	201社	105社	250社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA									⑩TSR									⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問37. 上場子会社の形をとることについて、グループ全体のポートフォリオ戦略と整合的であることを株主に具体的に説明・開示していますか。（1つ選択）																										
説明・開示している	15社	10社	15社	7社	5社	45%	43%	71%	70%	36%	9社	17社	17社	5社	4社	64%	47%	53%	50%	44%	13社	33社	6社	52%	50%	60%
説明・開示を行うことを検討している	7社	2社	1社	1社	4社	21%	9%	5%	10%	29%	1社	8社	4社	1社	1社	7%	22%	13%	10%	11%	3社	9社	3社	12%	14%	30%
説明・開示していない	11社	11社	5社	2社	5社	33%	48%	24%	20%	36%	4社	11社	11社	4社	4社	29%	31%	34%	40%	44%	9社	24社	1社	36%	36%	10%
有効回答	33社	23社	21社	10社	14社	100%	100%	100%	100%	100%	14社	36社	32社	10社	9社	100%	100%	100%	100%	100%	25社	66社	10社	100%	100%	100%
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問38. 上場子会社の実効的なガバナンスの在り方について投資家に対して積極的に情報開示を行っていますか。（1つ選択）																										
開示している	13社	10社	13社	4社	5社	39%	42%	62%	40%	36%	8社	15社	15社	4社	3社	53%	42%	47%	40%	33%	8社	32社	5社	32%	48%	50%
開示を行うことを検討している	7社	4社	3社	3社	3社	21%	17%	14%	30%	21%	2社	8社	9社	1社	0社	13%	22%	28%	10%	0%	7社	11社	2社	28%	16%	20%
開示していない	13社	10社	5社	3社	6社	39%	42%	24%	30%	43%	5社	13社	8社	5社	6社	33%	36%	25%	50%	67%	10社	24社	3社	40%	36%	30%
有効回答	33社	24社	21社	10社	14社	100%	100%	100%	100%	100%	15社	36社	32社	10社	9社	100%	100%	100%	100%	100%	25社	67社	10社	100%	100%	100%
＜上場子会社である場合のみ＞ 問39. 貴社のガバナンスについて、当てはまる選択肢をお選びください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
独立社外取締役を選任する際、支配株主からの独立性を考慮している	10社	22社	13社	5社	12社	83%	96%	93%	100%	100%	4社	25社	20社	7社	6社	67%	96%	100%	100%	86%	28社	33社	1社	100%	89%	100%
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定が存在する）	7社	9社	7社	3社	6社	58%	39%	50%	60%	50%	3社	11社	11社	2社	5社	50%	42%	55%	29%	71%	11社	20社	1社	39%	54%	100%
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定は存在しないが、実態としてそのようになっている）	4社	13社	6社	1社	6社	33%	57%	43%	20%	50%	3社	13社	10社	2社	2社	50%	50%	50%	29%	29%	14社	16社	0社	50%	43%	0%
独立社外取締役を過半数まで選任する方針	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
独立社外取締役を3分の1以上2分の1以下まで選任する方針	4社	10社	5社	5社	6社	33%	43%	36%	100%	50%	2社	12社	9社	3社	4社	33%	46%	45%	43%	57%	6社	24社	0社	21%	65%	0%
独立社外取締役の選解任の議案について、マジョリティ・オブ・マイノリティの取得状況について情報開示を行う方針	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
親会社との間における重要な利益相反取引について、独立社外取締役または独立社外監査役を中心とした委員会等で審議・検討を行っている	2社	4社	3社	1社	3社	17%	17%	21%	20%	25%	2社	6社	5社	0社	0社	33%	23%	25%	0%	0%	6社	7社	0社	21%	19%	0%
その他	1社	4社	4社	2社	3社	8%	17%	29%	40%	25%	1社	6社	3社	1社	3社	17%	23%	15%	14%	43%	3社	10社	1社	11%	27%	100%
有効回答	12社	23社	14社	5社	12社	100%	100%	100%	100%	100%	6社	26社	20社	7社	7社	100%	100%	100%	100%	100%	28社	37社	1社	100%	100%	100%
問40. 取締役会で定期的に事業ポートフォリオを議論することとしているかについて、お答えください。（1つ選択）																										
定期的に議論することとしている（年に1回以上）	101社	79社	53社	25社	42社	31%	37%	26%	35%	31%	30社	125社	86社	31社	28社	41%	34%	29%	30%	28%	92社	173社	36社	24%	35%	52%
定期的に議論することとしている（年に1回未満～数年に1回程度）	44社	21社	34社	7社	16社	13%	10%	17%	10%	12%	6社	52社	43社	11社	9社	8%	14%	15%	11%	9%	60社	55社	8社	16%	11%	12%
定期的に議論することとしていない	183社	111社	114社	39社	78社	56%	53%	57%	55%	57%	37社	195社	166社	62社	63社	51%	52%	56%	60%	63%	230社	272社	25社	60%	54%	36%
有効回答	328社	211社	201社	71社	136社	100%	100%	100%	100%	100%	73社	372社	295社	104社	100社	100%	100%	100%	100%	100%	382社	500社	69社	100%	100%	100%
問41. 事業セグメントごとの資本コストの算出状況について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
事業セグメントごとに資本コストを算出している	40社	37社	32社	16社	16社	12%	18%	16%	22%	12%	13社	55社	46社	17社	10社	18%	15%	16%	17%	10%	48社	78社	16社	13%	16%	23%
事業セグメントごとに資本コストを算出せず、企業全体の資本コストをそのまま利用している	225社	133社	135社	44社	77社	69%	64%	67%	61%	57%	44社	248社	188社	66社	67社	60%	67%	64%	64%	66%	250社	325社	41社	66%	65%	59%
事業セグメントごとに資本コストを算出しておらず、企業全体の資本コストも把握していない	47社	25社	27社	7社	24社	15%	12%	13%	10%	18%	11社	50社	42社	12社	14社	15%	14%	14%	12%	14%	64社	62社	5社	17%	12%	7%
その他	12社	14社	9社	5社	17社	4%	7%	4%	7%	13%	5社	16社	17社	8社	10社	7%	4%	6%	8%	10%	16社	33社	8社	4%	7%	11%
有効回答	324社	209社	203社	72社	134社	100%	100%	100%	100%	100%	73社	369社	293社	103社	101社	100%	100%	100%	100%	100%	378社	498社	70社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																					
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問37. 上場子会社の形をとることについて、グループ全体のポートフォリオ戦略と整合的であることを株主に具体的に説明・開示していますか。（1つ選択）																														
説明・開示している	1社	0社	0社	51社	33%	-	0%	54%	1社	5社	12社	10社	7社	7社	4社	2社	1社	3社	50%	50%	71%	56%	30%	41%	57%	100%	100%	75%
説明・開示を行うことを検討している	0社	0社	1社	14社	0%	-	25%	15%	0社	1社	2社	5社	3社	3社	1社	0社	0社	0社	0%	10%	12%	28%	13%	18%	14%	0%	0%	0%
説明・開示していない	2社	0社	3社	29社	67%	-	75%	31%	1社	4社	3社	3社	13社	7社	2社	0社	0社	1社	50%	40%	18%	17%	57%	41%	29%	0%	0%	25%
有効回答	3社	0社	4社	94社	100%	-	100%	100%	2社	10社	17社	18社	23社	17社	7社	2社	1社	4社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
＜上場子会社を有している企業である場合のみ＞ 問38. 上場子会社の実効的なガバナンスの在り方について投資家に対して積極的に情報開示を行っていますか。（1つ選択）																														
開示している	1社	0社	0社	44社	33%	-	0%	46%	1社	4社	9社	8社	9社	6社	3社	1社	1社	3社	50%	40%	53%	42%	39%	35%	43%	50%	100%	75%
開示を行うことを検討している	0社	0社	0社	20社	0%	-	0%	21%	0社	1社	2社	5社	5社	4社	2社	1社	0社	0社	0%	10%	12%	26%	22%	24%	29%	50%	0%	0%
開示していない	2社	0社	4社	31社	67%	-	100%	33%	1社	5社	6社	6社	9社	7社	2社	0社	0社	1社	50%	50%	35%	32%	39%	41%	29%	0%	0%	25%
有効回答	3社	0社	4社	95社	100%	-	100%	100%	2社	10社	17社	19社	23社	17社	7社	2社	1社	4社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
＜上場子会社である場合のみ＞ 問39. 貴社のガバナンスについて、当てはまる選択肢をお選びください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
独立社外取締役を選任する際、支配株主からの独立性を考慮している	60社	1社	1社	0社	95%	100%	50%	-	8社	18社	20社	7社	8社	1社	0社	0社	0社	0社	89%	100%	100%	78%	89%	100%	-	-	-	-
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定が存在する）	32社	0社	0社	0社	51%	0%	0%	-	5社	8社	10社	4社	4社	1社	0社	0社	0社	0社	56%	44%	50%	44%	44%	100%	-	-	-	-
親会社で業務執行を行っていた者を独立社外取締役として選任しない方針（規定は存在しないが、実態としてそのようになっている）	27社	1社	2社	0社	43%	100%	100%	-	4社	6社	11社	4社	5社	0社	0社	0社	0社	0社	44%	33%	55%	44%	56%	0%	-	-	-	-
独立社外取締役を過半数まで選任する方針	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	-	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-	-	-	-
独立社外取締役を3分の1以上2分の1以下まで選任する方針	30社	0社	0社	0社	48%	0%	0%	-	4社	8社	9社	5社	3社	1社	0社	0社	0社	0社	44%	44%	45%	56%	33%	100%	-	-	-	-
独立社外取締役の選解任の議案について、マジョリティ・オブ・マイノリティの取得状況について情報開示を行う方針	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	-	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-	-	-	-
親会社との間における重要な利益相反取引について、独立社外取締役または独立社外監査役を中心とした委員会等で審議・検討を行っている	13社	0社	0社	0社	21%	0%	0%	-	0社	3社	6社	1社	3社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	17%	30%	11%	33%	0%	-	-	-	-
その他	14社	0社	0社	0社	22%	0%	0%	-	1社	3社	6社	2社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	11%	17%	30%	22%	22%	0%	-	-	-	-
有効回答	63社	1社	2社	0社	100%	100%	100%	-	9社	18社	20社	9社	9社	1社	0社	0社	0社	0社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	-	-	-
問40. 取締役会で定期的に事業ポートフォリオを議論することとしているかについて、お答えください。（1つ選択）																														
定期的に議論することとしている（年に1回以上）	19社	0社	12社	270社	30%	0%	34%	32%	14社	57社	71社	70社	50社	21社	8社	6社	0社	3社	33%	28%	28%	31%	37%	39%	40%	75%	0%	50%
定期的に議論することとしている（年に1回未満～数年に1回程度）	4社	0社	3社	116社	6%	0%	9%	14%	5社	25社	37社	34社	16社	5社	1社	0社	0社	0社	12%	12%	15%	15%	12%	9%	5%	0%	0%	0%
定期的に議論することとしていない	41社	2社	20社	464社	64%	100%	57%	55%	23社	124社	143社	123社	68社	28社	11社	2社	2社	3社	55%	60%	57%	54%	51%	52%	55%	25%	100%	50%
有効回答	64社	2社	35社	850社	100%	100%	100%	100%	42社	206社	251社	227社	134社	54社	20社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問41. 事業セグメントごとの資本コストの算出状況について、お答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
事業セグメントごとに資本コストを算出している	7社	1社	5社	129社	11%	33%	15%	15%	5社	23社	25社	40社	23社	16社	3社	3社	1社	3社	12%	11%	10%	18%	17%	30%	15%	33%	50%	50%
事業セグメントごとに資本コストを算出せず、企業全体の資本コストをそのまま利用している	38社	2社	18社	558社	60%	67%	53%	66%	19社	135社	178社	147社	81社	32社	15社	5社	1社	2社	46%	66%	71%	65%	61%	59%	75%	56%	50%	33%
事業セグメントごとに資本コストを算出しておらず、企業全体の資本コストも把握していない	13社	0社	9社	109社	21%	0%	26%	13%	7社	32社	39社	29社	19社	4社	1社	0社	0社	0社	17%	16%	15%	13%	14%	7%	5%	0%	0%	0%
その他	5社	0社	2社	50社	8%	0%	6%	6%	10社	14社	10社	9社	9社	2社	1社	1社	0社	1社	24%	7%	4%	4%	7%	4%	5%	11%	0%	17%
有効回答	63社	3社	34社	846社	100%	100%	100%	100%	41社	204社	252社	225社	132社	54社	20社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
問42. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
損益計算書（P/L）	823社	91%	547社	238社	38社	91%	92%	90%	729社	94社	92%	86%	194社	629社	91%	91%
貸借対照表（B/S）	361社	40%	241社	101社	19社	40%	39%	45%	324社	37社	41%	34%	112社	249社	52%	36%
キャッシュ・フロー計算書	201社	22%	132社	57社	12社	22%	22%	29%	174社	27社	22%	25%	72社	129社	34%	19%
その他	108社	12%	69社	31社	8社	12%	12%	19%	92社	16社	12%	15%	35社	73社	16%	11%
有効回答	902社	100%	600社	260社	42社	100%	100%	100%	793社	109社	100%	100%	214社	688社	100%	100%
問43. 各事業部門／セグメントの評価にあたり、重視している各事業部門／セグメント別の指標について、優先順位をお答えください。（それぞれ1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
最も重視している																
売上の絶対額	174社	20%	118社	51社	5社	20%	20%	14%	142社	32社	19%	29%	21社	153社	11%	22%
営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	411社	47%	283社	115社	13社	49%	46%	35%	365社	46社	48%	41%	89社	322社	47%	47%
営業利益率／売上総利益率	156社	18%	103社	47社	6社	18%	19%	16%	136社	20社	18%	18%	37社	119社	20%	17%
資産額	1社	0%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	0%	0%	0社	1社	0%	0%
ROA（総資産利益率）	19社	2%	9社	9社	1社	2%	4%	3%	16社	3社	2%	3%	4社	15社	2%	2%
ROIC（投下資本利益率）	29社	3%	16社	8社	5社	3%	3%	14%	27社	2社	4%	2%	10社	19社	5%	3%
キャッシュ・フロー	14社	2%	7社	6社	1社	1%	2%	3%	11社	3社	1%	3%	3社	11社	2%	2%
投資回収期間	1社	0%	1社	0社	0社	0%	0%	0%	1社	0社	0%	0%	0社	1社	0%	0%
EVA（経済的付加価値）	4社	0%	2社	2社	0社	0%	1%	0%	4社	0社	1%	0%	2社	2社	1%	0%
NPV（正味現在価値）	2社	0%	2社	0社	0社	0%	0%	0%	2社	0社	0%	0%	1社	1社	1%	0%
IRR（内部収益率）	8社	1%	6社	1社	1社	1%	0%	3%	7社	1社	1%	1%	2社	6社	1%	1%
重視している指標はない	8社	1%	8社	0社	0社	1%	0%	0%	7社	1社	1%	1%	0社	8社	0%	1%
その他	44社	5%	26社	13社	5社	4%	5%	14%	41社	3社	5%	3%	20社	24社	11%	4%
有効回答	871社	100%	582社	252社	37社	100%	100%	100%	760社	111社	100%	100%	189社	682社	100%	100%
2番目に重視している																
売上の絶対額	206社	24%	148社	54社	4社	25%	21%	11%	181社	25社	24%	23%	30社	176社	16%	26%
営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	242社	28%	151社	80社	11社	26%	32%	30%	199社	43社	26%	39%	35社	207社	19%	30%
営業利益率／売上総利益率	215社	25%	142社	68社	5社	24%	27%	14%	187社	28社	25%	25%	51社	164社	27%	24%
資産額	6社	1%	2社	4社	0社	0%	2%	0%	6社	0社	1%	0%	2社	4社	1%	1%
ROA（総資産利益率）	36社	4%	24社	12社	0社	4%	5%	0%	29社	7社	4%	6%	10社	26社	5%	4%
ROIC（投下資本利益率）	30社	3%	18社	8社	4社	3%	3%	11%	30社	0社	4%	0%	18社	12社	10%	2%
キャッシュ・フロー	57社	7%	41社	11社	5社	7%	4%	14%	51社	6社	7%	5%	14社	43社	7%	6%
投資回収期間	8社	1%	6社	2社	0社	1%	1%	0%	8社	0社	1%	0%	2社	6社	1%	1%
EVA（経済的付加価値）	5社	1%	4社	1社	0社	1%	0%	0%	5社	0社	1%	0%	3社	2社	2%	0%
NPV（正味現在価値）	1社	0%	0社	0社	1社	0%	0%	3%	1社	0社	0%	0%	1社	0社	1%	0%
IRR（内部収益率）	4社	0%	4社	0社	0社	1%	0%	0%	4社	0社	1%	0%	1社	3社	1%	0%
重視している指標はない	18社	2%	12社	4社	2社	2%	2%	5%	17社	1社	2%	1%	3社	15社	2%	2%
その他	43社	5%	30社	8社	5社	5%	3%	14%	42社	1社	6%	1%	19社	24社	10%	4%
有効回答	871社	100%	582社	252社	37社	100%	100%	100%	760社	111社	100%	100%	189社	682社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
問42. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
損益計算書（P/L）	35社	6社	84社	75社	15社	40社	27社	62社	81社	143社	15社	40社	80社	49社	25社	25社	21社	90%	100%	92%	91%	88%	87%	96%	91%	92%	93%	79%	98%	95%	89%	81%	91%
貸借対照表（B/S）	15社	3社	32社	34社	8社	17社	19社	27社	34社	53社	8社	14社	36社	21社	13社	14社	13社	38%	50%	35%	41%	47%	37%	68%	40%	39%	35%	42%	34%	43%	38%	42%	57%
キャッシュ・フロー計算書	12社	2社	18社	19社	8社	14社	11社	14社	24社	25社	4社	6社	19社	13社	3社	4社	5社	31%	33%	20%	23%	47%	30%	39%	21%	27%	16%	21%	15%	23%	24%	10%	13%	22%
その他	4社	0社	10社	8社	3社	7社	2社	6社	15社	12社	5社	1社	8社	7社	7社	11社	2社	10%	0%	11%	10%	18%	15%	7%	9%	17%	8%	26%	2%	10%	13%	23%	35%	9%
有効回答	39社	6社	91社	82社	17社	46社	28社	68社	88社	153社	19社	41社	84社	55社	31社	31社	23社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問43. 各事業部門／セグメントの評価にあたり、重視している各事業部門／セグメント別の指標について、優先順位をお答えください。（それぞれ1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
最も重視している																																	
売上の絶対額	9社	0社	15社	11社	5社	3社	0社	15社	32社	40社	5社	5社	13社	13社	3社	1社	4社	26%	0%	17%	14%	29%	7%	0%	23%	38%	26%	33%	12%	16%	25%	11%	3%	17%
営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	20社	1社	39社	46社	8社	18社	17社	24社	28社	75社	4社	19社	46社	24社	18社	13社	11社	57%	20%	44%	58%	47%	41%	61%	36%	33%	49%	27%	46%	56%	46%	64%	45%	46%
営業利益率／売上総利益率	3社	0社	24社	13社	2社	17社	2社	17社	21社	24社	0社	8社	9社	10社	0社	2社	4社	9%	0%	27%	16%	12%	39%	7%	26%	25%	16%	0%	20%	11%	19%	0%	7%	17%
資産額	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%
ROA（総資産利益率）	0社	2社	3社	3社	0社	0社	1社	0社	0社	1社	1社	2社	1社	1社	0社	3社	1社	0%	40%	3%	4%	0%	0%	4%	0%	0%	1%	7%	5%	1%	2%	0%	10%	4%
ROIC（投下資本利益率）	2社	0社	2社	1社	0社	3社	4社	5社	2社	1社	1社	1社	2社	2社	2社	1社	0社	6%	0%	2%	1%	0%	7%	14%	8%	2%	1%	7%	2%	2%	4%	7%	3%	0%
キャッシュ・フロー	0社	0社	2社	2社	0社	1社	2社	2社	0社	0社	0社	1社	1社	1社	0社	0社	2社	0%	0%	2%	3%	0%	2%	7%	3%	0%	0%	0%	2%	1%	2%	0%	0%	8%
投資回収期間	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
EVA（経済的付加価値）	0社	1社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	1社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	20%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	1%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
NPV（正味現在価値）	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
IRR（内部収益率）	0社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	1社	2社	0社	0社	0社	1社	1社	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	7%	5%	0%	0%	0%	3%	4%
重視している指標はない	0社	0社	1社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	2社	1社	0社	1社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	1%	0%	6%	2%	0%	0%	0%	1%	7%	0%	1%	0%	4%	0%	0%
その他	1社	0社	2社	2社	1社	1社	1社	3社	1社	7社	2社	2社	8社	1社	3社	8社	1社	3%	0%	2%	3%	6%	2%	4%	5%	1%	5%	13%	5%	10%	2%	11%	28%	4%
有効回答	35社	5社	89社	79社	17社	44社	28社	66社	85社	152社	15社	41社	82社	52社	28社	29社	24社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2番目に重視している																																	
売上の絶対額	7社	0社	20社	23社	7社	8社	3社	11社	17社	45社	1社	10社	25社	14社	3社	7社	5社	20%	0%	22%	29%	41%	18%	11%	17%	20%	30%	7%	24%	30%	27%	11%	24%	21%
営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	10社	0社	31社	18社	2社	10社	3社	21社	35社	43社	6社	10社	23社	15社	6社	4社	5社	29%	0%	35%	23%	12%	23%	11%	32%	41%	28%	40%	24%	28%	29%	21%	14%	21%
営業利益率／売上総利益率	8社	0社	24社	19社	6社	13社	10社	19社	19社	45社	0社	9社	20社	11社	4社	3社	5社	23%	0%	27%	24%	35%	30%	36%	29%	22%	30%	0%	22%	24%	21%	14%	10%	21%
資産額	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	2社	3社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	10%	0%
ROA（総資産利益率）	2社	0社	1社	5社	0社	6社	2社	3社	3社	2社	0社	3社	1社	2社	3社	1社	2社	6%	0%	1%	6%	0%	14%	7%	5%	4%	1%	0%	7%	1%	4%	11%	3%	8%
ROIC（投下資本利益率）	1社	3社	4社	5社	0社	1社	0社	4社	6社	2社	0社	1社	1社	0社	0社	1社	1社	3%	60%	4%	6%	0%	2%	0%	6%	7%	1%	0%	2%	1%	0%	0%	3%	4%
キャッシュ・フロー	3社	1社	5社	5社	0社	5社	6社	2社	4社	6社	2社	4社	7社	4社	0社	0社	3社	9%	20%	6%	6%	0%	11%	21%	3%	5%	4%	13%	10%	9%	8%	0%	0%	13%
投資回収期間	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	1社	0社	1社	1社	2社	0社	0社	1社	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	1%	0%	2%	1%	4%	0%	0%	4%
EVA（経済的付加価値）	0社	0社	0社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	1社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	4%	0%
NPV（正味現在価値）	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
IRR（内部収益率）	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	7%	0%	0%	0%	4%	0%	0%
重視している指標はない	1社	0社	1社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	3社	0社	2社	1社	3社	2社	0社	0社	3%	0%	1%	0%	6%	2%	0%	0%	0%	2%	20%	0%	2%	2%	11%	7%	0%
その他	2社	0社	3社	2社	1社	0社	3社	4社	1社	4社	2社	2社	1社	3社	5社	8社	2社	6%	0%	3%	3%	6%	0%	11%	6%	1%	3%	13%	5%	1%	6%	18%	28%	8%
有効回答	35社	5社	89社	79社	17社	44社	28社	66社	85社	152社	15社	41社	82社	52社	28社	29社	24社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率										⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%未満	ROE10%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
問42. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
損益計算書（P/L）	390社	107社	191社	52社	81社	91%	92%	91%	91%	92%	312社	232社	151社	128社	92%	91%	92%	90%	219社	115社	174社	91社	220社	92%	91%	89%	90%	93%
貸借対照表（B/S）	158社	45社	80社	28社	50社	37%	39%	38%	49%	57%	119社	103社	76社	63社	35%	40%	46%	44%	98社	48社	73社	32社	107社	41%	38%	37%	32%	45%
キャッシュ・フロー計算書	83社	19社	45社	19社	34社	19%	16%	22%	33%	39%	63社	52社	47社	39社	19%	20%	29%	27%	56社	27社	33社	17社	65社	23%	21%	17%	17%	28%
その他	46社	11社	26社	10社	15社	11%	9%	12%	18%	17%	29社	36社	20社	23社	9%	14%	12%	16%	28社	15社	30社	13社	22社	12%	12%	15%	13%	9%
有効回答	429社	116社	209社	57社	88社	100%	100%	100%	100%	100%	339社	256社	164社	143社	100%	100%	100%	100%	239社	127社	195社	101社	236社	100%	100%	100%	100%	100%
問43. 各事業部門／セグメントの評価にあたり、重視している各事業部門／セグメント別の指標について、優先順位をお答えください。（それぞれ1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
最も重視している																														
売上の絶対額	102社	26社	33社	4社	9社	24%	23%	17%	8%	12%	79社	53社	21社	21社	24%	21%	14%	16%	36社	29社	35社	19社	52社	15%	25%	19%	19%	23%
営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	209社	47社	98社	28社	28社	49%	42%	49%	55%	36%	161社	121社	83社	46社	48%	48%	54%	35%	122社	54社	91社	44社	100社	51%	47%	50%	44%	43%
営業利益率／売上総利益率	76社	22社	29社	11社	17社	18%	19%	15%	22%	22%	59社	38社	27社	32社	18%	15%	18%	24%	44社	16社	30社	22社	44社	18%	14%	17%	22%	19%
資産額	0社	1社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
ROA（総資産利益率）	8社	2社	6社	3社	0社	2%	2%	3%	6%	0%	9社	7社	1社	2社	3%	3%	1%	2%	6社	3社	5社	1社	3社	3%	3%	3%	1%	1%
ROIC（投下資本利益率）	4社	5社	12社	3社	5社	1%	4%	6%	6%	6%	3社	10社	8社	8社	1%	4%	5%	6%	16社	2社	6社	3社	2社	7%	2%	3%	3%	1%
キャッシュ・フロー	9社	1社	3社	0社	1社	2%	1%	2%	0%	1%	7社	4社	3社	0社	2%	2%	2%	0%	4社	1社	5社	0社	4社	2%	1%	3%	0%	2%
投資回収期間	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0%
EVA（経済的付加価値）	1社	0社	1社	0社	2社	0%	0%	1%	0%	3%	0社	1社	0社	3社	0%	0%	0%	2%	0社	1社	0社	1社	2社	0%	1%	0%	1%	1%
NPV（正味現在価値）	0社	0社	1社	0社	1社	0%	0%	1%	0%	1%	0社	0社	1社	1社	0%	0%	1%	1%	0社	0社	1社	1社	0社	0%	0%	1%	1%	0%
IRR（内部収益率）	2社	1社	3社	0社	2社	0%	1%	2%	0%	3%	3社	1社	2社	2社	1%	0%	1%	2%	1社	0社	2社	0社	5社	0%	0%	1%	0%	2%
重視している指標はない	6社	0社	2社	0社	0社	1%	0%	1%	0%	0%	4社	2社	1社	1社	1%	1%	1%	1%	3社	2社	1社	1社	1社	1%	2%	1%	1%	0%
その他	11社	8社	11社	2社	12社	3%	7%	6%	4%	16%	9社	14社	6社	15社	3%	6%	4%	11%	7社	8社	5社	7社	17社	3%	7%	3%	7%	7%
有効回答	429社	113社	199社	51社	77社	100%	100%	100%	100%	100%	335社	252社	153社	131社	100%	100%	100%	100%	240社	116社	181社	99社	231社	100%	100%	100%	100%	100%
2番目に重視している																														
売上の絶対額	119社	21社	44社	10社	11社	28%	19%	22%	20%	14%	90社	59社	38社	19社	27%	23%	25%	15%	54社	33社	46社	17社	56社	23%	28%	25%	17%	24%
営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	134社	39社	47社	8社	14社	31%	35%	24%	16%	18%	103社	71社	37社	31社	31%	28%	24%	24%	63社	30社	51社	30社	66社	26%	26%	28%	30%	29%
営業利益率／売上総利益率	102社	28社	57社	14社	14社	24%	25%	29%	27%	18%	79社	66社	36社	34社	24%	26%	24%	26%	60社	25社	37社	29社	62社	25%	22%	20%	29%	27%
資産額	2社	0社	2社	1社	1社	0%	0%	1%	2%	1%	2社	2社	2社	0社	1%	1%	1%	0%	2社	0社	3社	0社	1社	1%	0%	2%	0%	0%
ROA（総資産利益率）	14社	6社	8社	1社	6社	3%	5%	4%	2%	8%	12社	9社	7社	8社	4%	4%	5%	6%	10社	3社	13社	4社	6社	4%	3%	7%	4%	3%
ROIC（投下資本利益率）	6社	2社	7社	6社	9社	1%	2%	4%	12%	12%	5社	4社	8社	13社	1%	2%	5%	10%	8社	4社	4社	1社	13社	3%	3%	2%	1%	6%
キャッシュ・フロー	26社	5社	12社	4社	10社	6%	4%	6%	8%	13%	19社	17社	10社	11社	6%	7%	7%	8%	17社	13社	9社	5社	13社	7%	11%	5%	5%	6%
投資回収期間	2社	1社	4社	1社	0社	0%	1%	2%	2%	0%	4社	3社	0社	1社	1%	1%	0%	1%	2社	1社	2社	1社	2社	1%	1%	1%	1%	1%
EVA（経済的付加価値）	0社	1社	2社	1社	1社	0%	1%	1%	2%	1%	0社	3社	2社	0社	0%	1%	1%	0%	1社	0社	2社	1社	1社	0%	0%	1%	1%	0%
NPV（正味現在価値）	0社	0社	0社	1社	0社	0%	0%	0%	2%	0%	0社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0%
IRR（内部収益率）	2社	0社	2社	0社	0社	0%	0%	1%	0%	0%	2社	0社	2社	0社	1%	0%	1%	0%	2社	0社	1社	1社	0社	1%	0%	1%	1%	0%
重視している指標はない	12社	1社	4社	0社	1社	3%	1%	2%	0%	1%	9社	4社	3社	2社	3%	2%	2%	2%	9社	2社	3社	3社	1社	4%	2%	2%	3%	0%
その他	10社	9社	10社	4社	10社	2%	8%	5%	8%	13%	10社	13社	8社	12社	3%	5%	5%	9%	12社	5社	10社	7社	9社	5%	4%	6%	7%	4%
有効回答	429社	113社	199社	51社	77社	100%	100%	100%	100%	100%	335社	252社	153社	131社	100%	100%	100%	100%	240社	116社	181社	99社	231社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA										⑩TSR										⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
問42. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
損益計算書（P/L）	285社	189社	171社	64社	110社	93%	93%	89%	89%	89%	67社	316社	256社	90社	87社	93%	91%	90%	94%	92%	331社	434社	58社	91%	92%	89%
貸借対照表（B/S）	137社	76社	71社	27社	47社	45%	37%	37%	38%	38%	31社	144社	121社	33社	28社	43%	41%	43%	34%	29%	122社	207社	32社	34%	44%	49%
キャッシュ・フロー計算書	74社	39社	42社	15社	28社	24%	19%	22%	21%	23%	25社	70社	69社	17社	16社	35%	20%	24%	18%	17%	64社	115社	22社	18%	24%	34%
その他	33社	23社	25社	12社	15社	11%	11%	13%	17%	12%	8社	48社	33社	11社	8社	11%	14%	12%	11%	8%	41社	56社	11社	11%	12%	17%
有効回答	307社	204社	192社	72社	123社	100%	100%	100%	100%	100%	72社	349社	283社	96社	95社	100%	100%	100%	100%	100%	364社	473社	65社	100%	100%	100%
問43. 各事業部門／セグメントの評価にあたり、重視している各事業部門／セグメント別の指標について、優先順位をお答えください。（それぞれ1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
最も重視している																										
売上の絶対額	51社	28社	45社	17社	30社	17%	14%	25%	25%	24%	5社	58社	61社	21社	24社	8%	17%	22%	22%	26%	90社	71社	13社	25%	16%	21%
営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	147社	107社	79社	24社	54社	50%	55%	44%	35%	43%	38社	172社	124社	40社	37社	58%	51%	45%	42%	40%	167社	222社	22社	46%	50%	35%
営業利益率／売上総利益率	52社	29社	31社	16社	28社	18%	15%	17%	24%	22%	9社	56社	50社	20社	20社	14%	17%	18%	21%	22%	66社	78社	12社	18%	17%	19%
資産額	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0%	0%	0%
ROA（総資産利益率）	9社	3社	3社	3社	0社	3%	2%	2%	4%	0%	2社	9社	5社	2社	0社	3%	3%	2%	2%	0%	7社	10社	2社	2%	2%	3%
ROIC（投下資本利益率）	10社	9社	7社	1社	2社	3%	5%	4%	1%	2%	5社	11社	11社	2社	0社	8%	3%	4%	2%	0%	6社	19社	4社	2%	4%	6%
キャッシュ・フロー	5社	4社	2社	2社	1社	2%	2%	1%	3%	1%	2社	5社	6社	0社	1社	3%	1%	2%	0%	1%	5社	8社	1社	1%	2%	2%
投資回収期間	0社	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	1%	0社	0社	0社	1社	0社	0%	0%	0%	1%	0%	1社	0社	0社	0%	0%	0%
EVA（経済的付加価値）	2社	1社	0社	0社	1社	1%	1%	0%	0%	1%	1社	1社	1社	0社	1社	2%	0%	0%	0%	1%	1社	3社	0社	0%	1%	0%
NPV（正味現在価値）	0社	1社	1社	0社	0社	0%	1%	1%	0%	0%	1社	0社	1社	0社	0社	2%	0%	0%	0%	0%	0社	2社	0社	0%	0%	0%
IRR（内部収益率）	1社	1社	4社	0社	2社	0%	1%	2%	0%	2%	1社	2社	1社	2社	2社	2%	1%	0%	2%	2%	2社	5社	1社	1%	1%	2%
重視している指標はない	5社	0社	2社	0社	1社	2%	0%	1%	0%	1%	1社	3社	2社	1社	1社	2%	1%	1%	1%	1%	3社	5社	0社	1%	1%	0%
その他	13社	12社	7社	5社	7社	4%	6%	4%	7%	6%	1社	18社	12社	7社	6社	2%	5%	4%	7%	7%	12社	24社	8社	3%	5%	13%
有効回答	296社	195社	181社	68社	127社	100%	100%	100%	100%	100%	66社	336社	274社	96社	92社	100%	100%	100%	100%	100%	360社	448社	63社	100%	100%	100%
2番目に重視している																										
売上の絶対額	67社	46社	46社	19社	28社	23%	24%	25%	28%	22%	23社	76社	60社	27社	20社	35%	23%	22%	28%	22%	94社	103社	9社	26%	23%	14%
営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	87社	39社	57社	17社	40社	29%	20%	31%	25%	31%	12社	90社	80社	26社	29社	18%	27%	29%	27%	32%	109社	113社	20社	30%	25%	32%
営業利益率／売上総利益率	63社	52社	39社	26社	33社	21%	27%	22%	38%	26%	10社	87社	66社	28社	22社	15%	26%	24%	29%	24%	89社	113社	13社	25%	25%	21%
資産額	5社	0社	1社	0社	0社	2%	0%	1%	0%	0%	1社	1社	4社	0社	0社	2%	0%	1%	0%	0%	2社	4社	0社	1%	1%	0%
ROA（総資産利益率）	12社	14社	8社	1社	1社	4%	7%	4%	1%	1%	3社	16社	12社	3社	2社	5%	5%	4%	3%	2%	14社	19社	3社	4%	4%	5%
ROIC（投下資本利益率）	10社	7社	6社	0社	7社	3%	4%	3%	0%	6%	2社	8社	12社	1社	7社	3%	2%	4%	1%	8%	8社	19社	3社	2%	4%	5%
キャッシュ・フロー	24社	17社	8社	1社	7社	8%	9%	4%	1%	6%	8社	20社	18社	7社	4社	12%	6%	7%	7%	4%	19社	32社	6社	5%	7%	10%
投資回収期間	3社	2社	1社	0社	2社	1%	1%	1%	0%	2%	0社	3社	3社	0社	2社	0%	1%	1%	0%	2%	4社	4社	0社	1%	1%	0%
EVA（経済的付加価値）	1社	2社	2社	0社	0社	0%	1%	1%	0%	0%	0社	4社	1社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%	2社	3社	0社	1%	1%	0%
NPV（正味現在価値）	0社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	1%	0%	0%	0社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0%	0%	0%
IRR（内部収益率）	1社	1社	2社	0社	0社	0%	1%	1%	0%	0%	2社	2社	0社	0社	0社	3%	1%	0%	0%	0%	3社	1社	0社	1%	0%	0%
重視している指標はない	12社	1社	3社	0社	2社	4%	1%	2%	0%	2%	2社	11社	3社	1社	1社	3%	3%	1%	1%	1%	5社	11社	2社	1%	2%	3%
その他	11社	14社	7社	4社	7社	4%	7%	4%	6%	6%	3社	18社	14社	3社	5社	5%	5%	5%	3%	5%	11社	25社	7社	3%	6%	11%
有効回答	296社	195社	181社	68社	127社	100%	100%	100%	100%	100%	66社	336社	274社	96社	92社	100%	100%	100%	100%	100%	360社	448社	63社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																	
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
問42. 事業部門／セグメントごとに整備しているデータをお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
損益計算書（P/L）	49社	3社	33社	738社	94%	100%	92%	91%	23社	177社	225社	199社	117社	49社	17社	8社	2社	5社	70%	89%	94%	91%	93%	96%	85%	100%	100%	83%
貸借対照表（B/S）	15社	2社	16社	328社	29%	67%	44%	40%	14社	69社	87社	87社	53社	28社	8社	7社	2社	5社	42%	35%	36%	40%	42%	55%	40%	88%	100%	83%
キャッシュ・フロー計算書	12社	2社	11社	176社	23%	67%	31%	22%	8社	33社	45社	49社	28社	19社	7社	6社	1社	4社	24%	17%	19%	22%	22%	37%	35%	75%	50%	67%
その他	4社	0社	3社	101社	8%	0%	8%	12%	11社	20社	22社	30社	15社	4社	3社	0社	2社	1社	33%	10%	9%	14%	12%	8%	15%	0%	100%	17%
有効回答	52社	3社	36社	811社	100%	100%	100%	100%	33社	198社	239社	218社	126社	51社	20社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問43. 各事業部門／セグメントの評価にあたり、重視している各事業部門／セグメント別の指標について、優先順位をお答えください。（それぞれ1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
最も重視している																										
売上の絶対額	8社	1社	14社	151社	15%	33%	41%	19%	9社	55社	51社	33社	17社	4社	4社	0社	0社	0社	26%	29%	22%	16%	14%	8%	22%	0%	0%	0%
営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	35社	1社	13社	362社	64%	33%	38%	46%	11社	77社	117社	102社	68社	26社	6社	4社	0社	0社	31%	40%	50%	49%	55%	53%	33%	50%	0%	0%
営業利益率／売上総利益率	9社	1社	4社	142社	16%	33%	12%	18%	5社	34社	38社	44社	18社	10社	4社	1社	0社	2社	14%	18%	16%	21%	15%	20%	22%	13%	0%	100%
資産額	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
ROA（総資産利益率）	1社	0社	1社	17社	2%	0%	3%	2%	0社	3社	6社	2社	7社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	2%	3%	1%	6%	2%	0%	0%	0%	0%
ROIC（投下資本利益率）	0社	0社	0社	29社	0%	0%	0%	4%	2社	5社	3社	8社	5社	2社	3社	1社	0社	0社	6%	3%	1%	4%	4%	4%	17%	13%	0%	0%
キャッシュ・フロー	1社	0社	1社	12社	2%	0%	3%	2%	1社	2社	5社	4社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	3%	1%	2%	2%	1%	2%	0%	0%	0%	0%
投資回収期間	0社	0社	0社	1社	0%	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
EVA（経済的付加価値）	0社	0社	0社	4社	0%	0%	0%	1%	0社	0社	1社	2社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	13%	0%	0%
NPV（正味現在価値）	0社	0社	0社	2社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	1社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%
IRR（内部収益率）	0社	0社	0社	8社	0%	0%	0%	1%	0社	3社	1社	1社	1社	1社	0社	0社	1社	0社	0%	2%	0%	0%	1%	2%	0%	0%	50%	0%
重視している指標はない	0社	0社	0社	8社	0%	0%	0%	1%	2社	1社	2社	1社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	6%	1%	1%	0%	1%	2%	0%	0%	0%	0%
その他	1社	0社	1社	42社	2%	0%	3%	5%	5社	10社	9社	10社	5社	2社	1社	1社	1社	0社	14%	5%	4%	5%	4%	4%	6%	13%	50%	0%
有効回答	55社	3社	34社	779社	100%	100%	100%	100%	35社	191社	235社	207社	123社	49社	18社	8社	2社	2社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2番目に重視している																										
売上の絶対額	16社	0社	8社	182社	29%	0%	24%	23%	10社	46社	57社	49社	27社	10社	5社	1社	0社	1社	29%	24%	24%	24%	22%	20%	28%	13%	0%	50%
営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	9社	2社	14社	217社	16%	67%	41%	28%	7社	68社	66社	59社	28社	7社	4社	1社	0社	1社	20%	36%	28%	29%	23%	14%	22%	13%	0%	50%
営業利益率／売上総利益率	20社	0社	9社	186社	36%	0%	26%	24%	5社	47社	64社	55社	27社	12社	4社	0社	1社	0社	14%	25%	27%	27%	22%	24%	22%	0%	50%	0%
資産額	1社	0社	0社	5社	2%	0%	0%	1%	0社	1社	1社	1社	3社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
ROA（総資産利益率）	1社	1社	0社	34社	2%	33%	0%	4%	1社	1社	11社	10社	7社	4社	1社	1社	0社	0社	3%	1%	5%	5%	6%	8%	6%	13%	0%	0%
ROIC（投下資本利益率）	1社	0社	2社	27社	2%	0%	6%	3%	1社	3社	9社	4社	6社	6社	1社	0社	0社	0社	3%	2%	4%	2%	5%	12%	6%	0%	0%	0%
キャッシュ・フロー	4社	0社	1社	52社	7%	0%	3%	7%	3社	14社	7社	14社	10社	5社	1社	2社	1社	0社	9%	7%	3%	7%	8%	10%	6%	25%	50%	0%
投資回収期間	1社	0社	0社	7社	2%	0%	0%	1%	0社	3社	3社	0社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	2%	1%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
EVA（経済的付加価値）	0社	0社	0社	5社	0%	0%	0%	1%	0社	0社	1社	1社	1社	0社	0社	2社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	25%	0%	0%
NPV（正味現在価値）	1社	0社	0社	0社	2%	0%	0%	0%	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
IRR（内部収益率）	0社	0社	0社	4社	0%	0%	0%	1%	1社	0社	1社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	3%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
重視している指標はない	0社	0社	0社	18社	0%	0%	0%	2%	2社	1社	8社	3社	2社	2社	0社	0社	0社	0社	6%	1%	3%	1%	2%	4%	0%	0%	0%	0%
その他	1社	0社	0社	42社	2%	0%	0%	5%	5社	6社	7社	10社	9社	3社	2社	1社	0社	0社	14%	3%	3%	5%	7%	6%	11%	13%	0%	0%
有効回答	55社	3社	34社	779社	100%	100%	100%	100%	35社	191社	235社	207社	123社	49社	18社	8社	2社	2社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
3番目に重視している																
売上の絶対額	215社	25%	135社	72社	8社	23%	29%	22%	184社	31社	24%	28%	39社	176社	21%	26%
営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	72社	8%	50社	19社	3社	9%	8%	8%	66社	6社	9%	5%	20社	52社	11%	8%
営業利益率／売上総利益率	239社	27%	160社	73社	6社	27%	29%	16%	207社	32社	27%	29%	35社	204社	19%	30%
資産額	19社	2%	11社	8社	0社	2%	3%	0%	14社	5社	2%	5%	2社	17社	1%	2%
ROA（総資産利益率）	48社	6%	34社	12社	2社	6%	5%	5%	41社	7社	5%	6%	12社	36社	6%	5%
ROIC（投下資本利益率）	50社	6%	36社	9社	5社	6%	4%	14%	46社	4社	6%	4%	19社	31社	10%	5%
キャッシュ・フロー	73社	8%	50社	20社	3社	9%	8%	8%	60社	13社	8%	12%	23社	50社	12%	7%
投資回収期間	27社	3%	16社	10社	1社	3%	4%	3%	27社	0社	4%	0%	6社	21社	3%	3%
EVA（経済的付加価値）	9社	1%	8社	1社	0社	1%	0%	0%	8社	1社	1%	1%	2社	7社	1%	1%
NPV（正味現在価値）	7社	1%	4社	1社	2社	1%	0%	5%	7社	0社	1%	0%	0社	7社	0%	1%
IRR（内部収益率）	10社	1%	10社	0社	0社	2%	0%	0%	8社	2社	1%	2%	4社	6社	2%	1%
重視している指標はない	38社	4%	27社	9社	2社	5%	4%	5%	34社	4社	4%	4%	3社	35社	2%	5%
その他	64社	7%	41社	18社	5社	7%	7%	14%	58社	6社	8%	5%	24社	40社	13%	6%
有効回答	871社	100%	582社	252社	37社	100%	100%	100%	760社	111社	100%	100%	189社	682社	100%	100%

問44. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

基準が不明確である	368社	39%	257社	105社	6社	41%	38%	14%	325社	43社	39%	38%	75社	293社	34%	41%
社内での検討プロセスが明確でない	231社	25%	163社	68社	0社	26%	25%	0%	204社	27社	25%	24%	46社	185社	21%	26%
事業の撤退・売却による経営上の効果・影響を具体的に試算できない	91社	10%	56社	31社	4社	9%	11%	9%	78社	13社	9%	11%	11社	80社	5%	11%
事業の撤退・売却により企業規模・売上規模が縮小することに抵抗感がある	130社	14%	94社	33社	3社	15%	12%	7%	113社	17社	14%	15%	22社	108社	10%	15%
事業の撤退・売却が「失敗」とみなされる等、企業や経営者としての評価が低下する懸念がある	64社	7%	38社	24社	2社	6%	9%	5%	54社	10社	7%	9%	13社	51社	6%	7%
企業グループ全体のリスク分散の効果が小さくなる	65社	7%	44社	19社	2社	7%	7%	5%	60社	5社	7%	4%	18社	47社	8%	7%
撤退・売却の対象部門やそのOBの抵抗・反対がある	27社	3%	22社	5社	0社	4%	2%	0%	26社	1社	3%	1%	10社	17社	5%	2%
従業員や労働組合との調整が困難である	54社	6%	38社	11社	5社	6%	4%	11%	51社	3社	6%	3%	18社	36社	8%	5%
従業員の雇用条件の維持がハードルとなる	109社	12%	73社	29社	7社	12%	11%	16%	95社	14社	11%	12%	29社	80社	13%	11%
売却をしようとしても、適当な売却先が見つからない	132社	14%	87社	36社	9社	14%	13%	20%	124社	8社	15%	7%	43社	89社	20%	12%
祖業や従来の主力事業は、撤退・売却を行うことは想定していない	133社	14%	88社	40社	5社	14%	15%	11%	112社	21社	14%	18%	22社	111社	10%	15%
専業化しており、事業の撤退・売却を検討する必要がない	78社	8%	47社	30社	1社	8%	11%	2%	68社	10社	8%	9%	9社	69社	4%	10%
現状の事業ポートフォリオが最適であると考えている	69社	7%	53社	15社	1社	9%	5%	2%	62社	7社	7%	6%	14社	55社	6%	8%
資本コストには届かないが、利益がでている（黒字である）	48社	5%	34社	11社	3社	5%	4%	7%	46社	2社	6%	2%	15社	33社	7%	5%
特に課題はない	174社	18%	106社	53社	15社	17%	19%	34%	153社	21社	19%	18%	51社	123社	23%	17%
その他	42社	4%	22社	11社	9社	4%	4%	20%	38社	4社	5%	4%	18社	24社	8%	3%
有効回答	941社	100%	623社	274社	44社	100%	100%	100%	827社	114社	100%	100%	219社	722社	100%	100%

問45. 政策保有株式の今後の方針についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

増やす方針	5社	1%	4社	1社	0社	1%	0%	0%	4社	1社	0%	1%	1社	4社	0%	1%
維持する方針	151社	16%	100社	48社	3社	16%	17%	7%	116社	35社	14%	30%	12社	139社	5%	19%
縮減する方針	586社	61%	393社	163社	30社	62%	58%	70%	535社	51社	64%	44%	166社	420社	74%	57%
現在保有しておらず、今後も取得することを検討していない	99社	10%	62社	33社	4社	10%	12%	9%	83社	16社	10%	14%	11社	88社	5%	12%
分からない	42社	4%	26社	14社	2社	4%	5%	5%	34社	8社	4%	7%	6社	36社	3%	5%
その他	75社	8%	50社	21社	4社	8%	8%	9%	69社	6社	8%	5%	29社	46社	13%	6%
有効回答	958社	100%	635社	280社	43社	100%	100%	100%	841社	117社	100%	100%	225社	733社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
3番目に重視している																																	
売上の絶対額	8社	1社	29社	18社	1社	14社	6社	23社	18社	41社	0社	9社	25社	10社	3社	5社	4社	23%	20%	33%	23%	6%	32%	21%	35%	21%	27%	0%	22%	30%	19%	11%	17%	17%
営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	2社	1社	8社	4社	4社	2社	3社	9社	9社	17社	0社	3社	2社	2社	0社	4社	2社	6%	20%	9%	5%	24%	5%	11%	14%	11%	11%	0%	7%	2%	4%	0%	14%	8%
営業利益率／売上総利益率	14社	1社	20社	19社	7社	8社	2社	15社	28社	53社	2社	9社	26社	22社	3社	3社	7社	40%	20%	22%	24%	41%	18%	7%	23%	33%	35%	13%	22%	32%	42%	11%	10%	29%
資産額	2社	0社	0社	2社	0社	2社	0社	0社	1社	2社	2社	0社	0社	1社	5社	1社	1社	6%	0%	0%	3%	0%	5%	0%	0%	1%	1%	13%	0%	0%	2%	18%	3%	4%
ROA（総資産利益率）	0社	0社	8社	7社	2社	2社	6社	2社	1社	2社	0社	2社	6社	2社	4社	0社	4社	0%	0%	9%	9%	12%	5%	21%	3%	1%	1%	0%	5%	7%	4%	14%	0%	17%
ROIC（投下資本利益率）	0社	0社	5社	10社	1社	2社	3社	5社	6社	6社	0社	3社	3社	2社	3社	1社	0社	0%	0%	6%	13%	6%	5%	11%	8%	7%	4%	0%	7%	4%	4%	11%	3%	0%
キャッシュ・フロー	4社	0社	7社	7社	0社	2社	6社	7社	12社	7社	0社	5社	7社	5社	0社	3社	1社	11%	0%	8%	9%	0%	5%	21%	11%	14%	5%	0%	12%	9%	10%	0%	10%	4%
投資回収期間	0社	1社	1社	4社	0社	3社	1社	1社	4社	4社	2社	1社	1社	3社	0社	0社	1社	0%	20%	1%	5%	0%	7%	4%	2%	5%	3%	13%	2%	1%	6%	0%	0%	4%
EVA（経済的付加価値）	0社	0社	1社	4社	0社	1社	0社	0社	0社	2社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	1%	5%	0%	2%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%
NPV（正味現在価値）	0社	0社	0社	1社	0社	4社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	1%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
IRR（内部収益率）	0社	0社	1社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	1社	2社	2社	1社	0社	0社	2社	0%	0%	1%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	7%	5%	2%	2%	0%	0%	8%
重視している指標はない	2社	0社	3社	1社	1社	1社	0社	0社	1社	10社	5社	2社	3社	1社	4社	3社	1社	6%	0%	3%	1%	6%	2%	0%	0%	1%	7%	33%	5%	4%	2%	14%	10%	4%
その他	3社	1社	6社	2社	1社	2社	1社	4社	5社	8社	2社	5社	5社	3社	6社	9社	1社	9%	20%	7%	3%	6%	5%	4%	6%	6%	5%	13%	12%	6%	6%	21%	31%	4%
有効回答	35社	5社	89社	79社	17社	44社	28社	66社	85社	152社	15社	41社	82社	52社	28社	29社	24社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問44. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

基準が不明確である	13社	5社	44社	33社	6社	17社	8社	36社	37社	60社	6社	19社	36社	20社	15社	6社	7社	33%	63%	48%	40%	33%	34%	28%	52%	41%	37%	30%	45%	41%	34%	41%	18%	28%
社内での検討プロセスが明確でない	11社	2社	26社	19社	1社	12社	6社	22社	24社	42社	4社	13社	21社	11社	7社	6社	4社	28%	25%	29%	23%	6%	24%	21%	32%	27%	26%	20%	31%	24%	19%	19%	18%	16%
事業の撤退・売却による経営上の効果・影響を具体的に試算できない	2社	1社	11社	5社	0社	7社	3社	21社	4社	13社	1社	2社	9社	1社	4社	5社	2社	5%	13%	12%	6%	0%	14%	10%	30%	4%	8%	5%	5%	10%	2%	11%	15%	8%
事業の撤退・売却により企業規模・売上規模が縮小することに抵抗感がある	6社	2社	12社	18社	3社	7社	4社	15社	14社	22社	0社	5社	11社	7社	1社	2社	1社	15%	25%	13%	22%	17%	14%	14%	22%	16%	14%	0%	12%	13%	12%	3%	6%	4%
事業の撤退・売却が「失敗」とみなされる等、企業や経営者としての評価が低下する懸念がある	2社	0社	3社	7社	2社	4社	2社	8社	5社	10社	1社	5社	10社	2社	1社	0社	2社	5%	0%	3%	8%	11%	8%	7%	12%	6%	6%	5%	12%	11%	3%	3%	0%	8%
企業グループ全体のリスク分散の効果が小さくなる	5社	1社	7社	3社	0社	2社	2社	8社	8社	11社	0社	3社	5社	2社	0社	5社	3社	13%	13%	8%	4%	0%	4%	7%	12%	9%	7%	0%	7%	6%	3%	0%	15%	12%
撤退・売却の対象部門やそのOBの抵抗・反対がある	3社	0社	2社	3社	1社	4社	2社	2社	0社	2社	0社	2社	4社	1社	0社	1社	0社	8%	0%	2%	4%	6%	8%	7%	3%	0%	1%	0%	5%	5%	2%	0%	3%	0%
従業員や労働組合との調整が困難である	2社	0社	5社	6社	1社	6社	5社	9社	8社	2社	0社	4社	2社	1社	0社	2社	1社	5%	0%	5%	7%	6%	12%	17%	13%	9%	1%	0%	10%	2%	2%	0%	6%	4%
従業員の雇用条件の維持がハードルとなる	3社	0社	11社	10社	0社	6社	8社	15社	11社	14社	0社	6社	9社	8社	1社	3社	4社	8%	0%	12%	12%	0%	12%	28%	22%	12%	9%	0%	14%	10%	14%	3%	9%	16%
売却をしようとしても、適当な売却先が見つからない	4社	2社	9社	16社	3社	7社	3社	8社	16社	19社	3社	6社	16社	10社	1社	6社	3社	10%	25%	10%	19%	17%	14%	10%	12%	18%	12%	15%	14%	18%	17%	3%	18%	12%
祖業や従来の主力事業は、撤退・売却を行うことは想定していない	5社	0社	21社	7社	3社	7社	3社	12社	10社	29社	6社	5社	11社	5社	4社	4社	1社	13%	0%	23%	8%	17%	14%	10%	17%	11%	18%	30%	12%	13%	9%	11%	12%	4%
専業化しており、事業の撤退・売却を検討する必要がない	3社	2社	9社	5社	3社	7社	2社	7社	5社	11社	0社	3社	5社	5社	3社	5社	3社	8%	25%	10%	6%	17%	14%	7%	10%	6%	7%	0%	7%	6%	9%	8%	15%	12%
現状の事業ポートフォリオが最適であると考えている	2社	0社	8社	5社	3社	3社	1社	1社	8社	11社	3社	1社	10社	5社	1社	1社	6社	5%	0%	9%	6%	17%	6%	3%	1%	9%	7%	15%	2%	11%	9%	3%	3%	24%
資本コストには届かないが、利益がでている（黒字である）	1社	0社	5社	7社	0社	1社	2社	4社	7社	6社	0社	1社	11社	0社	1社	1社	1社	3%	0%	5%	8%	0%	2%	7%	6%	8%	4%	0%	2%	13%	0%	3%	3%	4%
特に課題はない	6社	0社	9社	17社	5社	10社	3社	5社	15社	40社	4社	7社	15社	18社	9社	10社	1社	15%	0%	10%	20%	28%	20%	10%	7%	17%	25%	20%	17%	17%	31%	24%	30%	4%
その他	4社	0社	3社	6社	1社	1社	1社	2社	6社	4社	1社	2社	2社	2社	3社	1社	3社	10%	0%	3%	7%	6%	2%	3%	3%	7%	2%	5%	5%	2%	3%	8%	3%	12%
有効回答	39社	8社	91社	83社	18社	50社	29社	69社	90社	161社	20社	42社	88社	58社	37社	33社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問45. 政策保有株式の今後の方針についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

増やす方針	1社	0社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	2%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	0%	0%	0%
維持する方針	4社	2社	15社	15社	0社	4社	5社	14社	7社	36社	3社	7社	16社	8社	4社	5社	6社	10%	25%	16%	18%	0%	8%	17%	20%	8%	22%	15%	17%	19%	13%	11%	16%	23%
縮減する方針	31社	4社	61社	56社	19社	39社	22社	41社	62社	70社	11社	26社	59社	29社	30社	17社	9社	76%	50%	64%	67%	95%	78%	73%	59%	67%	43%	55%	62%	69%	48%	81%	53%	35%
現在保有しておらず、今後も取得することを検討していない	2社	0社	8社	7社	0社	2社	0社	5社	8社	38社	1社	1社	3社	14社	0社	5社	5社	5%	0%	8%	8%	0%	4%	0%	7%	9%	23%	5%	2%	3%	23%	0%	16%	19%
分からない	2社	0社	1社	3社	0社	1社	1社	3社	6社	10社	3社	1社	1社	4社	0社	2社	4社	5%	0%	1%	4%	0%	2%	3%	4%	6%	6%	15%	2%	1%	7%	0%	6%	15%
その他	1社	2社	8社	3社	1社	4社	2社	7社	10社	10社	2社	7社	6社	4社	3社	3社	2社	2%	25%	8%	4%	5%	8%	7%	10%	11%	6%	10%	17%	7%	7%	8%	9%	8%
有効回答	41社	8社	95社	84社	20社	50社	30社	70社	93社	164社	20社	42社	86社	60社	37社	32社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
3番目に重視している																												
売上の絶対額	115社	33社	41社	14社	12社	27%	29%	21%	27%	16%	86社	66社	38社	25社	26%	26%	25%	19%	66社	27社	39社	28社	54社	28%	23%	22%	28%	23%
営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	29社	10社	23社	4社	6社	7%	9%	12%	8%	8%	20社	22社	12社	18社	6%	9%	8%	14%	16社	14社	11社	6社	25社	7%	12%	6%	6%	11%
営業利益率／売上総利益率	131社	36社	47社	9社	15社	31%	32%	24%	18%	19%	104社	69社	43社	23社	31%	27%	28%	18%	58社	33社	54社	24社	68社	24%	28%	30%	24%	29%
資産額	9社	4社	5社	1社	0社	2%	4%	3%	2%	0%	12社	4社	0社	3社	4%	2%	0%	2%	8社	4社	3社	1社	3社	3%	3%	2%	1%	1%
ROA（総資産利益率）	23社	6社	8社	3社	8社	5%	5%	4%	6%	10%	17社	18社	5社	8社	5%	7%	3%	6%	14社	5社	15社	2社	12社	6%	4%	8%	2%	5%
ROIC（投下資本利益率）	19社	3社	13社	6社	9社	4%	3%	7%	12%	12%	15社	10社	11社	14社	4%	4%	7%	11%	10社	3社	15社	9社	13社	4%	3%	8%	9%	6%
キャッシュ・フロー	38社	6社	15社	7社	7社	9%	5%	8%	14%	9%	31社	18社	15社	9社	9%	7%	10%	7%	25社	11社	11社	6社	20社	10%	9%	6%	6%	9%
投資回収期間	10社	3社	9社	0社	4社	2%	3%	5%	0%	5%	9社	7社	6社	5社	3%	3%	4%	4%	8社	3社	7社	4社	5社	3%	3%	4%	4%	2%
EVA（経済的付加価値）	4社	0社	3社	2社	0社	1%	0%	2%	4%	0%	2社	3社	4社	0社	1%	1%	3%	0%	2社	0社	2社	0社	5社	1%	0%	1%	0%	2%
NPV（正味現在価値）	2社	1社	3社	0社	1社	0%	1%	2%	0%	1%	3社	2社	1社	1社	1%	1%	1%	1%	4社	1社	0社	1社	1社	2%	1%	0%	1%	0%
IRR（内部収益率）	2社	1社	5社	1社	1社	0%	1%	3%	2%	1%	2社	2社	1社	5社	1%	1%	1%	4%	1社	1社	2社	3社	3社	0%	1%	1%	3%	1%
重視している指標はない	23社	3社	10社	1社	1社	5%	3%	5%	2%	1%	19社	11社	3社	5社	6%	4%	2%	4%	13社	5社	11社	4社	5社	5%	4%	6%	4%	2%
その他	24社	7社	17社	3社	13社	6%	6%	9%	6%	17%	15社	20社	14社	15社	4%	8%	9%	11%	15社	9社	11社	11社	17社	6%	8%	6%	11%	7%
有効回答	429社	113社	199社	51社	77社	100%	100%	100%	100%	100%	335社	252社	153社	131社	100%	100%	100%	100%	240社	116社	181社	99社	231社	100%	100%	100%	100%	100%

問44. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

基準が不明確である	183社	51社	85社	24社	25社	41%	44%	38%	41%	28%	148社	106社	65社	49社	42%	39%	38%	33%	105社	57社	88社	39社	77社	41%	44%	44%	38%	31%
社内での検討プロセスが明確でない	111社	32社	59社	18社	11社	25%	27%	26%	31%	13%	88社	72社	39社	32社	25%	26%	23%	22%	65社	32社	55社	31社	47社	25%	25%	28%	30%	19%
事業の撤退・売却による経営上の効果・影響を具体的に試算できない	56社	8社	17社	5社	5社	12%	7%	8%	8%	6%	36社	28社	13社	14社	10%	10%	8%	10%	28社	20社	19社	10社	13社	11%	15%	10%	10%	5%
事業の撤退・売却により企業規模・売上規模が縮小することに抵抗感がある	71社	22社	24社	8社	5社	16%	19%	11%	14%	6%	47社	46社	24社	13社	13%	17%	14%	9%	39社	24社	29社	13社	25社	15%	18%	15%	13%	10%
事業の撤退・売却が「失敗」とみなされる等、企業や経営者としての評価が低下する懸念がある	31社	7社	13社	4社	9社	7%	6%	6%	7%	10%	23社	21社	12社	8社	7%	8%	7%	5%	16社	13社	12社	9社	13社	6%	10%	6%	9%	5%
企業グループ全体のリスク分散の効果が小さくなる	22社	12社	18社	8社	5社	5%	10%	8%	14%	6%	18社	23社	15社	9社	5%	8%	9%	6%	15社	11社	20社	7社	12社	6%	8%	10%	7%	5%
撤退・売却の対象部門やそのOBの抵抗・反対がある	12社	1社	6社	2社	6社	3%	1%	3%	3%	7%	8社	7社	6社	6社	2%	3%	4%	4%	8社	5社	3社	4社	7社	3%	4%	2%	4%	3%
従業員や労働組合との調整が困難である	18社	5社	18社	3社	10社	4%	4%	8%	5%	11%	14社	15社	12社	13社	4%	5%	7%	9%	12社	9社	15社	7社	11社	5%	7%	8%	7%	4%
従業員の雇用条件の維持がハードルとなる	48社	11社	27社	7社	16社	11%	9%	12%	12%	18%	32社	34社	24社	19社	9%	12%	14%	13%	31社	11社	26社	14社	27社	12%	8%	13%	14%	11%
売却をしようとしても、適当な売却先が見つからない	56社	10社	31社	14社	21社	12%	9%	14%	24%	24%	33社	37社	31社	31社	9%	14%	18%	21%	41社	16社	30社	17社	28社	16%	12%	15%	17%	11%
祖業や従来の主力事業は、撤退・売却を行うことは想定していない	72社	16社	32社	7社	6社	16%	14%	14%	12%	7%	59社	42社	22社	10社	17%	15%	13%	7%	32社	24社	26社	17社	32社	12%	18%	13%	17%	13%
専業化しており、事業の撤退・売却を検討する必要がない	41社	13社	18社	2社	3社	9%	11%	8%	3%	3%	35社	17社	14社	12社	10%	6%	8%	8%	23社	4社	12社	7社	32社	9%	3%	6%	7%	13%
現状の事業ポートフォリオが最適であると考えている	27社	10社	22社	2社	8社	6%	9%	10%	3%	9%	24社	20社	10社	15社	7%	7%	6%	10%	12社	8社	15社	9社	24社	5%	6%	8%	9%	10%
資本コストには届かないが、利益がでている（黒字である）	16社	9社	11社	5社	7社	4%	8%	5%	8%	8%	9社	13社	14社	12社	3%	5%	8%	8%	6社	13社	4社	8社	17社	2%	10%	2%	8%	7%
特に課題はない	77社	17社	45社	11社	22社	17%	15%	20%	19%	25%	62社	52社	28社	32社	18%	19%	16%	22%	36社	20社	38社	16社	64社	14%	15%	19%	16%	26%
その他	12社	5社	9社	3社	13社	3%	4%	4%	5%	15%	8社	11社	11社	12社	2%	4%	6%	8%	12社	7社	9社	3社	11社	5%	5%	5%	3%	4%
有効回答	449社	117社	225社	59社	88社	100%	100%	100%	100%	100%	350社	273社	171社	147社	100%	100%	100%	100%	257社	130社	199社	102社	249社	100%	100%	100%	100%	100%

問45. 政策保有株式の今後の方針についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

増やす方針	4社	0社	1社	0社	0社	1%	0%	0%	0%	0%	3社	2社	0社	0社	1%	1%	0%	0%	3社	0社	0社	0社	2社	1%	0%	0%	0%	1%
維持する方針	108社	13社	22社	3社	5社	24%	11%	10%	5%	5%	82社	37社	20社	12社	23%	13%	11%	8%	35社	13社	43社	13社	46社	14%	10%	21%	12%	18%
縮減する方針	232社	83社	150社	47社	73社	51%	69%	66%	76%	80%	187社	172社	122社	105社	52%	62%	70%	70%	169社	88社	123社	67社	138社	65%	67%	61%	63%	54%
現在保有しておらず、今後も取得することを検討していない	64社	9社	20社	4社	1社	14%	8%	9%	6%	1%	47社	32社	11社	9社	13%	12%	6%	6%	28社	10社	13社	9社	37社	11%	8%	6%	8%	15%
分からない	24社	4社	10社	2社	1社	5%	3%	4%	3%	1%	21社	10社	5社	6社	6%	4%	3%	4%	7社	9社	9社	4社	13社	3%	7%	4%	4%	5%
その他	22社	11社	25社	6社	11社	5%	9%	11%	10%	12%	17社	24社	17社	17社	5%	9%	10%	11%	17社	12社	14社	14社	18社	7%	9%	7%	13%	7%
有効回答	454社	120社	228社	62社	91社	100%	100%	100%	100%	100%	357社	277社	175社	149社	100%	100%	100%	100%	259社	132社	202社	107社	254社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA										⑩TSR										⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率1/2以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
3番目に重視している																										
売上の絶対額	75社	56社	36社	18社	29社	25%	29%	20%	26%	23%	8社	89社	68社	28社	20社	12%	26%	25%	29%	22%	86社	109社	20社	24%	24%	32%
営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	22社	11社	14社	14社	11社	7%	6%	8%	21%	9%	6社	17社	28社	11社	10社	9%	5%	10%	11%	11%	28社	40社	4社	8%	9%	6%
営業利益率／売上総利益率	68社	47社	66社	18社	38社	23%	24%	36%	26%	30%	9社	89社	80社	32社	26社	14%	26%	29%	33%	28%	118社	104社	17社	33%	23%	27%
資産額	13社	1社	2社	0社	3社	4%	1%	1%	0%	2%	3社	10社	6社	0社	0社	5%	3%	2%	0%	0%	8社	10社	1社	2%	2%	2%
ROA（総資産利益率）	20社	10社	12社	2社	4社	7%	5%	7%	3%	3%	5社	22社	13社	4社	4社	8%	7%	5%	4%	4%	19社	27社	2社	5%	6%	3%
ROIC（投下資本利益率）	12社	17社	9社	6社	6社	4%	9%	5%	9%	5%	7社	20社	12社	6社	5社	11%	6%	4%	6%	5%	16社	29社	5社	4%	6%	8%
キャッシュ・フロー	29社	20社	10社	2社	12社	10%	10%	6%	3%	9%	11社	28社	23社	1社	10社	17%	8%	8%	1%	11%	30社	41社	2社	8%	9%	3%
投資回収期間	8社	7社	7社	3社	2社	3%	4%	4%	4%	2%	2社	12社	8社	2社	3社	3%	4%	3%	2%	3%	8社	18社	1社	2%	4%	2%
EVA（経済的付加価値）	4社	0社	2社	0社	3社	1%	0%	1%	0%	2%	1社	5社	0社	2社	1社	2%	1%	0%	2%	1%	4社	5社	0社	1%	1%	0%
NPV（正味現在価値）	3社	2社	1社	0社	1社	1%	1%	1%	0%	1%	2社	2社	1社	1社	1社	3%	1%	0%	1%	1%	0社	6社	1社	0%	1%	2%
IRR（内部収益率）	1社	4社	4社	0社	1社	0%	2%	2%	0%	1%	1社	3社	3社	2社	1社	2%	1%	1%	2%	1%	2社	8社	0社	1%	2%	0%
重視している指標はない	18社	6社	8社	1社	5社	6%	3%	4%	1%	4%	6社	18社	6社	3社	5社	9%	5%	2%	3%	5%	16社	20社	2社	4%	4%	3%
その他	23社	14社	10社	4社	12社	8%	7%	6%	6%	9%	5社	21社	26社	4社	6社	8%	6%	9%	4%	7%	25社	31社	8社	7%	7%	13%
有効回答	296社	195社	181社	68社	127社	100%	100%	100%	100%	100%	66社	336社	274社	96社	92社	100%	100%	100%	100%	100%	360社	448社	63社	100%	100%	100%

問44. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

基準が不明確である	129社	86社	84社	26社	41社	40%	41%	42%	37%	31%	25社	148社	127社	35社	31社	34%	40%	43%	35%	31%	152社	201社	15社	40%	41%	22%
社内での検討プロセスが明確でない	81社	52社	52社	17社	28社	25%	25%	26%	24%	21%	11社	87社	81社	29社	22社	15%	24%	28%	29%	22%	91社	134社	6社	24%	27%	9%
事業の撤退・売却による経営上の効果・影響を具体的に試算できない	36社	20社	17社	7社	10社	11%	10%	9%	10%	8%	11社	38社	24社	11社	6社	15%	10%	8%	11%	6%	36社	49社	6社	9%	10%	9%
事業の撤退・売却により企業規模・売上規模が縮小することに抵抗感がある	47社	33社	26社	11社	13社	14%	16%	13%	15%	10%	11社	52社	42社	12社	13社	15%	14%	14%	12%	13%	61社	64社	5社	16%	13%	7%
事業の撤退・売却が「失敗」とみなされる等、企業や経営者としての評価が低下する懸念がある	19社	16社	13社	4社	11社	6%	8%	7%	6%	8%	2社	32社	17社	8社	4社	3%	9%	6%	8%	4%	21社	38社	5社	6%	8%	7%
企業グループ全体のリスク分散の効果が小さくなる	16社	24社	15社	3社	7社	5%	11%	8%	4%	5%	4社	24社	28社	9社	0社	5%	7%	10%	9%	0%	19社	43社	3社	5%	9%	4%
撤退・売却の対象部門やそのOBの抵抗・反対がある	10社	6社	6社	0社	5社	3%	3%	3%	0%	4%	4社	11社	9社	1社	2社	5%	3%	3%	1%	2%	8社	19社	0社	2%	4%	0%
従業員や労働組合との調整が困難である	15社	18社	11社	6社	4社	5%	9%	6%	8%	3%	4社	21社	19社	5社	5社	5%	6%	7%	5%	5%	17社	30社	7社	4%	6%	10%
従業員の雇用条件の維持がハードルとなる	40社	28社	19社	6社	16社	12%	13%	10%	8%	12%	11社	44社	33社	10社	11社	15%	12%	11%	10%	11%	37社	61社	11社	10%	12%	16%
売却をしようとしても、適当な売却先が見つからない	52社	35社	21社	8社	16社	16%	17%	11%	11%	12%	12社	58社	38社	15社	9社	16%	16%	13%	15%	9%	39社	83社	10社	10%	17%	15%
祖業や従来の主力事業は、撤退・売却を行うことは想定していない	47社	27社	36社	6社	15社	14%	13%	18%	8%	11%	10社	54社	43社	11社	12社	14%	15%	15%	11%	12%	63社	63社	7社	17%	13%	10%
専業化しており、事業の撤退・売却を検討する必要がない	25社	10社	16社	9社	18社	8%	5%	8%	13%	14%	3社	32社	21社	10社	12社	4%	9%	7%	10%	12%	42社	32社	4社	11%	6%	6%
現状の事業ポートフォリオが最適であると考えている	17社	18社	21社	3社	9社	5%	9%	11%	4%	7%	2社	22社	20社	12社	11社	3%	6%	7%	12%	11%	34社	34社	1社	9%	7%	1%
資本コストには届かないが、利益がでている（黒字である）	15社	14社	6社	5社	8社	5%	7%	3%	7%	6%	0社	22社	13社	7社	6社	0%	6%	4%	7%	6%	15社	28社	5社	4%	6%	7%
特に課題はない	55社	35社	33社	12社	39社	17%	17%	17%	17%	30%	12社	61社	49社	23社	28社	16%	17%	17%	23%	28%	67社	83社	24社	18%	17%	35%
その他	17社	10社	5社	7社	3社	5%	5%	3%	10%	2%	8社	12社	12社	6社	4社	11%	3%	4%	6%	4%	9社	25社	8社	2%	5%	12%
有効回答	325社	210社	199社	71社	132社	100%	100%	100%	100%	100%	73社	369社	292社	101社	99社	100%	100%	100%	100%	100%	380社	493社	68社	100%	100%	100%

問45. 政策保有株式の今後の方針についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

増やす方針	3社	0社	0社	0社	2社	1%	0%	0%	0%	1%	0社	1社	1社	1社	2社	0%	0%	0%	1%	2%	4社	1社	0社	1%	0%	0%
維持する方針	43社	37社	34社	8社	28社	13%	17%	17%	11%	20%	10社	55社	48社	21社	15社	14%	15%	16%	19%	15%	82社	62社	7社	21%	12%	10%
縮減する方針	220社	137社	120社	43社	65社	67%	64%	59%	59%	47%	44社	241社	188社	55社	56社	60%	65%	63%	51%	55%	221社	324社	41社	57%	65%	59%
現在保有しておらず、今後も取得することを検討していない	29社	11社	18社	12社	27社	9%	5%	9%	16%	20%	13社	34社	23社	11社	15社	18%	9%	8%	10%	15%	40社	45社	14社	10%	9%	20%
分からない	11社	9社	11社	5社	6社	3%	4%	5%	7%	4%	1社	10社	14社	12社	5社	1%	3%	5%	11%	5%	23社	16社	3社	6%	3%	4%
その他	20社	20社	20社	5社	10社	6%	9%	10%	7%	7%	5社	31社	23社	8社	8社	7%	8%	8%	7%	8%	19社	52社	4社	5%	10%	6%
有効回答	326社	214社	203社	73社	138社	100%	100%	100%	100%	100%	73社	372社	297社	108社	101社	100%	100%	100%	100%	100%	389社	500社	69社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																					
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
3番目に重視している																														
売上の絶対額	14社	1社	8社	192社	25%	33%	24%	25%	2社	44社	60社	62社	33社	11社	2社	1社	0社	0社	6%	23%	26%	30%	27%	22%	11%	13%	0%	0%
営業利益／売上総利益（粗利）の絶対額	4社	0社	3社	65社	7%	0%	9%	8%	3社	21社	19社	18社	3社	3社	4社	1社	0社	0社	9%	11%	8%	9%	2%	6%	22%	13%	0%	0%
営業利益率／売上総利益率	13社	1社	12社	213社	24%	33%	35%	27%	12社	57社	67社	56社	37社	5社	4社	0社	0社	0社	34%	30%	29%	27%	30%	10%	22%	0%	0%	0%
資産額	0社	0社	0社	19社	0%	0%	0%	2%	0社	8社	5社	3社	3社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	4%	2%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
ROA（総資産利益率）	4社	0社	1社	43社	7%	0%	3%	6%	1社	11社	12社	12社	5社	3社	1社	0社	2社	1社	3%	6%	5%	6%	4%	6%	6%	0%	100%	50%
ROIC（投下資本利益率）	2社	0社	1社	47社	4%	0%	3%	6%	2社	6社	9社	12社	10社	6社	1社	3社	0社	1社	6%	3%	4%	6%	8%	12%	6%	38%	0%	50%
キャッシュ・フロー	10社	1社	3社	59社	18%	33%	9%	8%	4社	15社	19社	15社	12社	3社	3社	2社	0社	0社	11%	8%	8%	7%	10%	6%	17%	25%	0%	0%
投資回収期間	2社	0社	0社	25社	4%	0%	0%	3%	0社	6社	11社	6社	0社	4社	0社	0社	0社	0社	0%	3%	5%	3%	0%	8%	0%	0%	0%	0%
EVA（経済的付加価値）	1社	0社	1社	7社	2%	0%	3%	1%	1社	1社	2社	0社	2社	3社	0社	0社	0社	0社	3%	1%	1%	0%	2%	6%	0%	0%	0%	0%
NPV（正味現在価値）	1社	0社	0社	6社	2%	0%	0%	1%	0社	4社	2社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
IRR（内部収益率）	2社	0社	0社	8社	4%	0%	0%	1%	0社	0社	4社	1社	4社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	2%	0%	3%	2%	0%	0%	0%	0%
重視している指標はない	1社	0社	3社	34社	2%	0%	9%	4%	2社	8社	13社	5社	7社	3社	0社	0社	0社	0社	6%	4%	6%	2%	6%	6%	0%	0%	0%	0%
その他	1社	0社	2社	61社	2%	0%	6%	8%	8社	10社	12社	16社	7社	7社	3社	1社	0社	0社	23%	5%	5%	8%	6%	14%	17%	13%	0%	0%
有効回答	55社	3社	34社	779社	100%	100%	100%	100%	35社	191社	235社	207社	123社	49社	18社	8社	2社	2社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問44. 事業の撤退・売却を行う上で、課題となる事項をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

基準が不明確である	24社	1社	11社	332社	39%	25%	31%	39%	10社	73社	104社	88社	61社	18社	9社	2社	1社	2社	25%	36%	42%	39%	46%	35%	43%	25%	50%	33%
社内での検討プロセスが明確でない	17社	2社	6社	206社	28%	50%	17%	24%	9社	47社	58社	56社	40社	14社	4社	2社	1社	0社	23%	23%	23%	25%	30%	27%	19%	25%	50%	0%
事業の撤退・売却による経営上の効果・影響を具体的に試算できない	3社	0社	2社	86社	5%	0%	6%	10%	3社	12社	29社	21社	17社	8社	1社	0社	0社	0社	8%	6%	12%	9%	13%	15%	5%	0%	0%	0%
事業の撤退・売却により企業規模・売上規模が縮小することに抵抗感がある	8社	1社	2社	119社	13%	25%	6%	14%	5社	25社	38社	33社	16社	8社	1社	4社	0社	0社	13%	12%	15%	15%	12%	15%	5%	50%	0%	0%
事業の撤退・売却が「失敗」とみなされる等、企業や経営者としての評価が低下する懸念がある	4社	0社	3社	57社	7%	0%	9%	7%	3社	14社	19社	15社	6社	4社	2社	1社	0社	0社	8%	7%	8%	7%	5%	8%	10%	13%	0%	0%
企業グループ全体のリスク分散の効果が小さくなる	7社	0社	0社	58社	11%	0%	0%	7%	1社	10社	15社	26社	10社	2社	0社	1社	0社	0社	3%	5%	6%	12%	8%	4%	0%	13%	0%	0%
撤退・売却の対象部門やそのOBの抵抗・反対がある	0社	0社	0社	27社	0%	0%	0%	3%	1社	2社	5社	11社	5社	1社	0社	2社	0社	0社	3%	1%	2%	5%	4%	2%	0%	25%	0%	0%
従業員や労働組合との調整が困難である	2社	0社	2社	50社	3%	0%	6%	6%	0社	8社	6社	18社	14社	6社	0社	1社	0社	1社	0%	4%	2%	8%	11%	12%	0%	13%	0%	17%
従業員の雇用条件の維持がハードルとなる	3社	1社	5社	100社	5%	25%	14%	12%	3社	20社	19社	31社	24社	6社	2社	2社	0社	2社	8%	10%	8%	14%	18%	12%	10%	25%	0%	33%
売却をしようとしても、適当な売却先が見つからない	6社	1社	2社	123社	10%	25%	6%	15%	2社	24社	32社	33社	26社	10社	2社	1社	1社	1社	5%	12%	13%	15%	20%	19%	10%	13%	50%	17%
祖業や従来の主力事業は、撤退・売却を行うことは想定していない	7社	0社	7社	119社	11%	0%	20%	14%	1社	24社	42社	38社	16社	9社	1社	1社	0社	0社	3%	12%	17%	17%	12%	17%	5%	13%	0%	0%
専業化しており、事業の撤退・売却を検討する必要がない	11社	1社	3社	63社	18%	25%	9%	7%	8社	30社	16社	11社	9社	3社	1社	0社	0社	0社	20%	15%	6%	5%	7%	6%	5%	0%	0%	0%
現状の事業ポートフォリオが最適であると考えている	4社	0社	5社	60社	7%	0%	14%	7%	2社	22社	15社	14社	13社	1社	1社	0社	0社	0社	5%	11%	6%	6%	10%	2%	5%	0%	0%	0%
資本コストには届かないが、利益がでている（黒字である）	5社	0社	3社	40社	8%	0%	9%	5%	0社	6社	12社	17社	7社	3社	1社	1社	0社	1社	0%	3%	5%	8%	5%	6%	5%	13%	0%	17%
特に課題はない	15社	1社	6社	152社	25%	25%	17%	18%	12社	44社	49社	31社	21社	8社	5社	2社	0社	2社	30%	22%	20%	14%	16%	15%	24%	25%	0%	33%
その他	1社	0社	0社	41社	2%	0%	0%	5%	3社	7社	5社	11社	6社	7社	2社	0社	1社	0社	8%	3%	2%	5%	5%	13%	10%	0%	50%	0%
有効回答	61社	4社	35社	841社	100%	100%	100%	100%	40社	204社	248社	226社	133社	52社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

問45. 政策保有株式の今後の方針についてお答えください。（1つ選択。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）

増やす方針	0社	0社	0社	5社	0%	0%	0%	1%	0社	1社	1社	3社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
維持する方針	9社	2社	5社	135社	14%	50%	14%	16%	10社	42社	36社	34社	22社	6社	1社	0社	0社	0社	23%	20%	14%	15%	17%	11%	5%	0%	0%	0%
縮減する方針	40社	0社	9社	537社	63%	0%	25%	63%	15社	105社	161社	155社	80社	41社	15社	6社	2社	6社	34%	51%	63%	67%	61%	76%	71%	75%	100%	100%
現在保有しておらず、今後も取得することを検討していない	8社	1社	14社	76社	13%	25%	39%	9%	12社	36社	25社	12社	9社	2社	2社	0社	0社	0社	27%	17%	10%	5%	7%	4%	10%	0%	0%	0%
分からない	4社	1社	5社	32社	6%	25%	14%	4%	3社	12社	14社	8社	2社	2社	0社	1社	0社	0社	7%	6%	6%	3%	2%	4%	0%	13%	0%	0%
その他	3社	0社	3社	69社	5%	0%	8%	8%	4社	11社	17社	18社	18社	3社	3社	1社	0社	0社	9%	5%	7%	8%	14%	6%	14%	13%	0%	0%
有効回答	64社	4社	36社	854社	100%	100%	100%	100%	44社	207社	254社	230社	131社	54社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
問46. 今後の組織再編について検討している内容についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
他社との合併	34社	4%	22社	10社	2社	4%	5%	5%	32社	2社	5%	2%	7社	27社	4%	4%
金銭のみを対価として用いる他社の買収	375社	48%	249社	111社	15社	48%	50%	41%	341社	34社	49%	38%	90社	285社	49%	47%
自社株式を主な対価として用いる他社の買収（株式交換、株式交付等）	168社	21%	110社	54社	4社	21%	24%	11%	150社	18社	22%	20%	27社	141社	15%	23%
自社内の事業部門や子会社のスピンオフ（分割・株式分配）	54社	7%	36社	12社	6社	7%	5%	16%	49社	5社	7%	6%	21社	33社	12%	5%
自社内の事業部門や子会社の売却	144社	18%	94社	36社	14社	18%	16%	38%	135社	9社	19%	10%	52社	92社	29%	15%
持株会社化	59社	8%	41社	16社	2社	8%	7%	5%	52社	7社	7%	8%	8社	51社	4%	8%
その他	271社	35%	184社	73社	14社	35%	33%	38%	235社	36社	34%	40%	75社	196社	41%	33%
有効回答	783社	100%	524社	222社	37社	100%	100%	100%	694社	89社	100%	100%	182社	601社	100%	100%
問47. 会社法改正により、令和3年春から自社株式を対価として買収するための「株式交付」という仕組みが使えるようになりますが、お考えをお答えください。（1つ選択）																
社内で具体的な案件があり、活用を検討する予定	2社	0%	2社	0社	0社	0%	0%	0%	2社	0社	0%	0%	0社	2社	0%	0%
社内で具体的な案件はないが、活用を検討する可能性がある	324社	35%	212社	94社	18社	34%	34%	41%	288社	36社	35%	32%	85社	239社	39%	33%
現時点では活用を検討する見込みはない	610社	65%	404社	180社	26社	65%	66%	59%	534社	76社	65%	68%	134社	476社	61%	66%
有効回答	936社	100%	618社	274社	44社	100%	100%	100%	824社	112社	100%	100%	219社	717社	100%	100%
＜問46で「自社内の事業部門や子会社のスピンオフ（分割・株式分配）」を選択した企業のみ＞ 問48. 自社内の事業部門や子会社を分離することについて、検討している又は検討したいスキームを記載ください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
事業部門・完全子会社の完全な分離（スピンオフ）	32社	64%	21社	6社	5社	64%	50%	100%	30社	2社	65%	50%	13社	19社	62%	66%
事業部門・完全子会社の持分を一部残した部分的な切り出し（パーシャルスピンオフ）	29社	58%	20社	7社	2社	61%	58%	40%	27社	2社	59%	50%	15社	14社	71%	48%
完全子会社ではない子会社の分離（上場子会社やJVのスピンオフ）	13社	26%	8社	3社	2社	24%	25%	40%	13社	0社	28%	0%	9社	4社	43%	14%
その他	2社	4%	1社	1社	0社	3%	8%	0%	2社	0社	4%	0%	0社	2社	0%	7%
有効回答	50社	100%	33社	12社	5社	100%	100%	100%	46社	4社	100%	100%	21社	29社	100%	100%
問50. 貴社への買収提案（貴社もしくは子会社を対象とする買収提案）があった場合に、会社として懸念することは何だと思われますか。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
経営の主導権を維持できるかどうか	508社	56%	331社	162社	15社	55%	63%	38%	445社	63社	56%	57%	111社	397社	52%	58%
従業員の雇用が維持されるかどうか	691社	77%	472社	196社	23社	78%	76%	59%	612社	79社	77%	72%	161社	530社	75%	77%
企業価値が高まるかどうか	715社	79%	477社	203社	35社	79%	78%	90%	646社	69社	82%	63%	182社	533社	85%	78%
買収提案の中に事業からの撤退が含まれているかどうか	158社	18%	109社	44社	5社	18%	17%	13%	144社	14社	18%	13%	51社	107社	24%	16%
買収価格が高いかどうか	200社	22%	124社	65社	11社	21%	25%	28%	182社	18社	23%	16%	69社	131社	32%	19%
既存株主の理解が得られるかどうか	502社	56%	344社	138社	20社	57%	53%	51%	456社	46社	58%	42%	134社	368社	63%	54%
その他	54社	6%	34社	15社	5社	6%	6%	13%	47社	7社	6%	6%	18社	36社	8%	5%
有効回答	901社	100%	603社	259社	39社	100%	100%	100%	791社	110社	100%	100%	214社	687社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
問46. 今後の組織再編について検討している内容についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
他社との合併	0社	0社	5社	7社	0社	1社	1社	3社	2社	4社	0社	1社	4社	1社	0社	1社	4社	0%	0%	7%	10%	0%	2%	4%	5%	3%	3%	0%	3%	6%	2%	0%	3%	24%
金銭のみを対価として用いる他社の買収	17社	3社	38社	38社	9社	10社	12社	36社	41社	71社	4社	16社	38社	18社	0社	15社	9社	63%	50%	50%	52%	64%	23%	48%	59%	53%	53%	24%	46%	54%	35%	0%	50%	53%
自社株式を主な対価として用いる他社の買収（株式交換、株式交付等）	7社	1社	17社	14社	3社	4社	3社	15社	15社	44社	3社	2社	19社	9社	0社	8社	4社	26%	17%	22%	19%	21%	9%	12%	25%	19%	33%	18%	6%	27%	17%	0%	27%	24%
自社内の事業部門や子会社のスピンオフ（分割・株式分配）	3社	0社	3社	4社	3社	2社	1社	3社	4社	13社	3社	3社	5社	6社	0社	0社	1社	11%	0%	4%	5%	21%	5%	4%	5%	5%	10%	18%	9%	7%	12%	0%	0%	6%
自社内の事業部門や子会社の売却	7社	1社	8社	15社	3社	9社	10社	11社	17社	30社	1社	4社	13社	12社	0社	3社	0社	26%	17%	11%	21%	21%	21%	40%	18%	22%	23%	6%	11%	19%	23%	0%	10%	0%
持株会社化	1社	1社	6社	1社	3社	2社	1社	6社	5社	11社	1社	2社	4社	9社	3社	2社	1社	4%	17%	8%	1%	21%	5%	4%	10%	6%	8%	6%	6%	6%	17%	11%	7%	6%
その他	6社	3社	22社	22社	4社	24社	6社	16社	30社	35社	12社	13社	18社	17社	24社	12社	7社	22%	50%	29%	30%	29%	56%	24%	26%	39%	26%	71%	37%	26%	33%	89%	40%	41%
有効回答	27社	6社	76社	73社	14社	43社	25社	61社	77社	133社	17社	35社	70社	52社	27社	30社	17社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問47. 会社法改正により、令和3年春から自社株式を対価として買収するための「株式交付」という仕組みが使えるようになりますが、お考えをお答えください。（1つ選択）																																	
社内で具体的な案件があり、活用を検討する予定	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
社内で具体的な案件はないが、活用を検討する可能性がある	8社	2社	23社	25社	10社	7社	11社	23社	37社	80社	6社	13社	35社	21社	4社	13社	6社	21%	25%	25%	30%	53%	14%	37%	33%	40%	49%	30%	32%	41%	38%	11%	41%	24%
現時点では活用を検討する見込みはない	30社	6社	67社	57社	9社	43社	19社	46社	55社	83社	14社	28社	49社	34社	32社	19社	19社	79%	75%	74%	70%	47%	86%	63%	67%	60%	51%	70%	68%	58%	62%	89%	59%	76%
有効回答	38社	8社	91社	82社	19社	50社	30社	69社	92社	163社	20社	41社	85社	55社	36社	32社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
＜問46で「自社内の事業部門や子会社のスピンオフ（分割・株式分配）」を選択した企業のみ＞																																	
問48. 自社内の事業部門や子会社を分離することについて、検討している又は検討したいスキームを記載ください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
事業部門・完全子会社の完全な分離（スピンオフ）	2社	0社	2社	3社	1社	0社	1社	2社	1社	8社	2社	2社	5社	3社	0社	0社	0社	67%	-	100%	75%	33%	0%	100%	67%	25%	67%	100%	67%	100%	60%	-	-	0%
事業部門・完全子会社の持分を一部残した部分的な切り出し（パーシャルスピンオフ）	2社	0社	2社	2社	1社	2社	0社	2社	2社	5社	0社	2社	5社	3社	0社	0社	1社	67%	-	100%	50%	33%	100%	0%	67%	50%	42%	0%	67%	100%	60%	-	-	100%
完全子会社ではない子会社の分離（上場子会社やJVのスピンオフ）	1社	0社	1社	1社	1社	1社	1社	1社	0社	2社	0社	0社	4社	0社	0社	0社	0社	33%	-	50%	25%	33%	50%	100%	33%	0%	17%	0%	0%	80%	0%	-	-	0%
その他	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	-	0%	0%	33%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	-	-	0%
有効回答	3社	0社	2社	4社	3社	2社	1社	3社	4社	12社	2社	3社	5社	5社	0社	0社	1社	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	-	100%
問50. 貴社への買収提案（貴社もしくは子会社を対象とする買収提案）があった場合に、会社として懸念することは何だと思われますか。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
経営の主導権を維持できるかどうか	19社	3社	58社	48社	10社	27社	15社	44社	47社	78社	10社	21社	55社	32社	14社	17社	10社	51%	50%	65%	59%	56%	56%	52%	64%	52%	51%	53%	53%	64%	64%	47%	55%	42%
従業員の雇用が維持されるかどうか	28社	3社	70社	70社	13社	38社	25社	59社	71社	111社	13社	31社	66社	38社	18社	21社	16社	76%	50%	79%	85%	72%	79%	86%	86%	79%	73%	68%	78%	77%	76%	60%	68%	67%
企業価値が高まるかどうか	29社	4社	69社	70社	15社	35社	24社	63社	78社	111社	14社	27社	72社	39社	23社	23社	19社	78%	67%	78%	85%	83%	73%	83%	91%	87%	73%	74%	68%	84%	78%	77%	74%	79%
買収提案の中に事業からの撤退が含まれているかどうか	6社	2社	15社	21社	3社	7社	8社	11社	23社	18社	3社	9社	18社	5社	1社	2社	6社	16%	33%	17%	26%	17%	15%	28%	16%	26%	12%	16%	23%	21%	10%	3%	6%	25%
買収価格が高いかどうか	5社	1社	21社	17社	3社	11社	9社	13社	24社	32社	5社	10社	24社	13社	1社	6社	5社	14%	17%	24%	21%	17%	23%	31%	19%	27%	21%	26%	25%	28%	26%	3%	19%	21%
既存株主の理解が得られるかどうか	27社	6社	49社	49社	9社	30社	18社	36社	47社	85社	13社	19社	48社	20社	18社	15社	13社	73%	100%	55%	60%	50%	63%	62%	52%	52%	56%	68%	48%	56%	40%	60%	48%	54%
その他	1社	0社	3社	4社	2社	4社	0社	1社	3社	8社	3社	3社	6社	5社	4社	5社	2社	3%	0%	3%	5%	11%	8%	0%	1%	3%	5%	16%	8%	7%	10%	13%	16%	8%
有効回答	37社	6社	89社	82社	18社	48社	29社	69社	90社	153社	19社	40社	86社	50社	30社	31社	24社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%未満	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
問46. 今後の組織再編について検討している内容についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
他社との合併	17社	3社	10社	1社	2社	5%	3%	6%	2%	3%	12社	13社	8社	1社	4%	6%	6%	1%	7社	7社	9社	0社	11社	3%	7%	6%	0%	5%
金銭のみを対価として用いる他社の買収	176社	45社	88社	30社	35社	47%	45%	49%	56%	45%	132社	100社	70社	73社	46%	44%	48%	58%	85社	51社	79社	49社	110社	39%	48%	50%	55%	53%
自社株式を主な対価として用いる他社の買収（株式交換、株式交付等）	86社	21社	40社	12社	9社	23%	21%	22%	22%	12%	61社	48社	38社	21社	21%	21%	26%	17%	28社	27社	34社	23社	56社	13%	25%	22%	26%	27%
自社内の事業部門や子会社のスピンオフ（分割・株式分配）	17社	3社	20社	6社	8社	5%	3%	11%	11%	10%	16社	15社	10社	13社	6%	7%	7%	10%	14社	7社	7社	10社	15社	6%	7%	4%	11%	7%
自社内の事業部門や子会社の売却	47社	13社	41社	16社	27社	13%	13%	23%	30%	35%	35社	38社	41社	30社	12%	17%	28%	24%	55社	12社	27社	11社	39社	25%	11%	17%	12%	19%
持株会社化	36社	7社	10社	2社	3社	10%	7%	6%	4%	4%	28社	16社	9社	6社	10%	7%	6%	5%	25社	6社	6社	7社	14社	11%	6%	4%	8%	7%
その他	128社	34社	56社	17社	36社	34%	34%	31%	31%	47%	96社	88社	42社	45社	33%	39%	29%	36%	78社	41社	55社	28社	68社	36%	39%	35%	31%	33%
有効回答	372社	99社	178社	54社	77社	100%	100%	100%	100%	100%	287社	226社	145社	125社	100%	100%	100%	100%	219社	106社	158社	89社	208社	100%	100%	100%	100%	100%
問47. 会社法改正により、令和3年春から自社株式を対価として買収するための「株式交付」という仕組みが使えるようになりますが、お考えをお答えください。（1つ選択）																												
社内で具体的な案件があり、活用を検討する予定	2社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	1社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	1社	0社	1社	0社	0%	1%	0%	1%	0%
社内で具体的な案件はないが、活用を検討する可能性がある	138社	39社	80社	32社	35社	31%	33%	36%	52%	40%	96社	96社	70社	62社	28%	35%	41%	43%	71社	45社	65社	44社	98社	27%	36%	33%	42%	40%
現時点では活用を検討する見込みはない	306社	78社	141社	30社	52社	69%	67%	64%	48%	60%	251社	175社	101社	83社	72%	64%	59%	57%	189社	80社	130社	60社	148社	73%	63%	67%	57%	60%
有効回答	446社	117社	221社	62社	87社	100%	100%	100%	100%	100%	348社	272社	171社	145社	100%	100%	100%	100%	260社	126社	195社	105社	246社	100%	100%	100%	100%	100%
＜問46で「自社内の事業部門や子会社のスピンオフ（分割・株式分配）」を選択した企業のみ＞ 問48. 自社内の事業部門や子会社を分離することについて、検討している又は検討したいスキームを記載ください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
事業部門・完全子会社の完全な分離（スピンオフ）	11社	2社	10社	2社	7社	73%	67%	56%	33%	88%	10社	6社	7社	9社	71%	46%	70%	69%	5社	7社	3社	7社	9社	45%	100%	50%	70%	60%
事業部門・完全子会社の持分を一部残した部分的な切り出し（パーシャルスピンオフ）	7社	2社	11社	4社	5社	47%	67%	61%	67%	63%	5社	10社	5社	9社	36%	77%	50%	69%	7社	5社	4社	5社	8社	64%	71%	67%	50%	53%
完全子会社ではない子会社の分離（上場子会社やJVのスピンオフ）	2社	0社	6社	1社	4社	13%	0%	33%	17%	50%	1社	2社	4社	6社	7%	15%	40%	46%	4社	1社	1社	2社	5社	36%	14%	17%	20%	33%
その他	0社	0社	1社	1社	0社	0%	0%	6%	17%	0%	1社	0社	0社	1社	7%	0%	0%	8%	0社	0社	0社	1社	1社	0%	0%	0%	10%	7%
有効回答	15社	3社	18社	6社	8社	100%	100%	100%	100%	100%	14社	13社	10社	13社	100%	100%	100%	100%	11社	7社	6社	10社	15社	100%	100%	100%	100%	100%
問50. 貴社への買収提案（貴社もしくは子会社を対象とする買収提案）があった場合に、会社として懸念することは何だと思われますか。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
経営の主導権を維持できるかどうか	244社	66社	125社	33社	39社	57%	57%	59%	57%	46%	187社	162社	86社	73社	56%	61%	51%	53%	127社	76社	114社	61社	127社	54%	61%	59%	58%	53%
従業員の雇用が維持されるかどうか	325社	86社	172社	44社	62社	76%	75%	82%	76%	73%	249社	211社	132社	99社	75%	80%	78%	72%	184社	97社	148社	88社	172社	78%	78%	77%	84%	72%
企業価値が高まるかどうか	320社	87社	184社	47社	74社	75%	76%	87%	81%	87%	239社	214社	144社	118社	72%	81%	85%	86%	177社	94社	158社	91社	193社	75%	75%	82%	87%	81%
買収提案の中に事業からの撤退が含まれているかどうか	58社	19社	42社	16社	23社	14%	17%	20%	28%	27%	47社	43社	36社	32社	14%	16%	21%	23%	27社	30社	39社	19社	43社	11%	24%	20%	18%	18%
買収価格が高いかどうか	70社	28社	51社	17社	34社	16%	24%	24%	29%	40%	55社	57社	47社	41社	17%	22%	28%	30%	36社	27社	46社	29社	62社	15%	22%	24%	28%	26%
既存株主の理解が得られるかどうか	219社	61社	125社	38社	58社	51%	53%	59%	66%	68%	174社	152社	91社	85社	53%	58%	54%	62%	126社	74社	104社	72社	126社	53%	59%	54%	69%	53%
その他	22社	7社	12社	3社	10社	5%	6%	6%	5%	12%	14社	16社	15社	9社	4%	6%	9%	7%	13社	9社	11社	4社	17社	6%	7%	6%	4%	7%
有効回答	429社	115社	211社	58社	85社	100%	100%	100%	100%	100%	331社	264社	169社	137社	100%	100%	100%	100%	236社	125社	192社	105社	239社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA										⑩TSR										⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
問46. 今後の組織再編について検討している内容についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
他社との合併	9社	8社	9社	2社	6社	3%	5%	5%	4%	5%	1社	15社	8社	8社	2社	2%	5%	3%	10%	2%	13社	19社	2社	4%	4%	4%
金銭のみを対価として用いる他社の買収	102社	90社	88社	29社	65社	38%	53%	50%	54%	58%	10社	132社	139社	49社	42社	16%	44%	56%	62%	48%	142社	208社	25社	47%	49%	46%
自社株式を主な対価として用いる他社の買収（株式交換、株式交付等）	46社	27社	42社	18社	35社	17%	16%	24%	33%	31%	4社	45社	71社	21社	26社	6%	15%	29%	27%	30%	63社	91社	14社	21%	21%	26%
自社内の事業部門や子会社のスピンオフ（分割・株式分配）	16社	15社	10社	4社	8社	6%	9%	6%	7%	7%	3社	14社	20社	6社	10社	5%	5%	8%	8%	11%	18社	28社	8社	6%	7%	15%
自社内の事業部門や子会社の売却	55社	31社	28社	12社	18社	21%	18%	16%	22%	16%	15社	61社	39社	16社	13社	24%	20%	16%	20%	15%	38社	92社	14社	13%	22%	26%
持株会社化	27社	7社	12社	1社	11社	10%	4%	7%	2%	10%	7社	27社	18社	2社	4社	11%	9%	7%	3%	5%	27社	30社	2社	9%	7%	4%
その他	106社	58社	56社	17社	33社	40%	34%	32%	31%	29%	35社	113社	71社	20社	30社	56%	37%	29%	25%	34%	107社	142社	22社	35%	33%	41%
有効回答	267社	171社	175社	54社	113社	100%	100%	100%	100%	100%	62社	302社	247社	79社	87社	100%	100%	100%	100%	100%	303社	426社	54社	100%	100%	100%
問47. 会社法改正により、令和3年春から自社株式を対価として買収するための「株式交付」という仕組みが使えるようになりますが、お考えをお答えください。（1つ選択）																										
社内で具体的な案件があり、活用を検討する予定	1社	1社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	1社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	1社	1社	0社	0%	0%	0%
社内で具体的な案件はないが、活用を検討する可能性がある	94社	65社	77社	29社	58社	29%	32%	39%	41%	44%	17社	118社	118社	32社	37社	24%	32%	41%	31%	37%	107社	181社	36社	29%	37%	53%
現時点では活用を検討する見込みはない	230社	138社	122社	42社	75社	71%	68%	61%	59%	56%	55社	245社	171社	71社	63社	76%	67%	59%	69%	63%	265社	313社	32社	71%	63%	47%
有効回答	325社	204社	199社	71社	133社	100%	100%	100%	100%	100%	72社	364社	290社	103社	100社	100%	100%	100%	100%	100%	373社	495社	68社	100%	100%	100%
＜問46で「自社内の事業部門や子会社のスピンオフ（分割・株式分配）」を選択した企業のみ＞ 問48. 自社内の事業部門や子会社を分離することについて、検討している又は検討したいスキームを記載ください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
事業部門・完全子会社の完全な分離（スピンオフ）	9社	8社	6社	3社	5社	69%	57%	60%	75%	63%	2社	7社	11社	4社	7社	67%	64%	58%	67%	70%	10社	17社	5社	63%	63%	71%
事業部門・完全子会社の持分を一部残した部分的な切り出し（パーシャルスピンオフ）	7社	10社	6社	3社	3社	54%	71%	60%	75%	38%	3社	5社	13社	4社	4社	100%	45%	68%	67%	40%	8社	16社	5社	50%	59%	71%
完全子会社ではない子会社の分離（上場子会社やJVのスピンオフ）	4社	4社	2社	1社	2社	31%	29%	20%	25%	25%	1社	2社	6社	3社	1社	33%	18%	32%	50%	10%	1社	9社	3社	6%	33%	43%
その他	1社	0社	1社	0社	0社	8%	0%	10%	0%	0%	0社	1社	0社	0社	1社	0%	9%	0%	0%	10%	1社	1社	0社	6%	4%	0%
有効回答	13社	14社	10社	4社	8社	100%	100%	100%	100%	100%	3社	11社	19社	6社	10社	100%	100%	100%	100%	100%	16社	27社	7社	100%	100%	100%
問50. 貴社への買収提案（貴社もしくは子会社を対象とする買収提案）があった場合に、会社として懸念することは何だと思われますか。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
経営の主導権を維持できるかどうか	166社	113社	120社	42社	64社	54%	56%	62%	60%	51%	38社	196社	161社	58社	49社	55%	56%	58%	58%	51%	214社	268社	26社	60%	56%	43%
従業員の雇用が維持されるかどうか	228社	170社	148社	55社	88社	75%	84%	76%	79%	70%	52社	272社	214社	78社	70社	75%	78%	76%	78%	72%	275社	373社	43社	77%	78%	70%
企業価値が高まるかどうか	236社	155社	162社	59社	101社	77%	77%	84%	84%	80%	56社	280社	212社	84社	78社	81%	80%	76%	84%	80%	262社	401社	52社	73%	83%	85%
買収提案の中に事業からの撤退が含まれているかどうか	45社	47社	33社	13社	20社	15%	23%	17%	19%	16%	9社	65社	53社	19社	10社	13%	19%	19%	19%	10%	57社	93社	8社	16%	19%	13%
買収価格が高いかどうか	58社	46社	46社	20社	30社	19%	23%	24%	29%	24%	17社	76社	60社	25社	20社	25%	22%	21%	25%	21%	70社	114社	16社	19%	24%	26%
既存株主の理解が得られるかどうか	176社	119社	100社	38社	69社	58%	59%	52%	54%	55%	41社	190社	160社	56社	52社	59%	55%	57%	56%	54%	192社	275社	35社	53%	57%	57%
その他	22社	10社	9社	3社	10社	7%	5%	5%	4%	8%	3社	20社	21社	4社	5社	4%	6%	8%	4%	5%	20社	29社	5社	6%	6%	8%
有効回答	305社	202社	194社	70社	126社	100%	100%	100%	100%	100%	69社	348社	280社	100社	97社	100%	100%	100%	100%	100%	359社	481社	61社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																					
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
問46. 今後の組織再編について検討している内容についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
他社との合併	5社	0社	0社	29社	10%	0%	0%	4%	0社	10社	8社	14社	0社	2社	0社	0社	0社	0社	0%	6%	4%	7%	0%	4%	0%	0%	0%	0%
金銭のみを対価として用いる他社の買収	24社	0社	13社	338社	48%	0%	48%	48%	11社	68社	110社	95社	51社	23社	10社	2社	2社	2社	38%	41%	52%	51%	47%	50%	56%	25%	100%	40%
自社株式を主な対価として用いる他社の買収（株式交換、株式交付等）	6社	1社	6社	155社	12%	50%	22%	22%	7社	40社	52社	36社	20社	9社	2社	0社	2社	0社	24%	24%	24%	19%	19%	20%	11%	0%	100%	0%
自社内の事業部門や子会社のスピンオフ（分割・株式分配）	6社	1社	2社	45社	12%	50%	7%	6%	2社	12社	12社	12社	7社	4社	1社	0社	2社	1社	7%	7%	6%	6%	6%	9%	6%	0%	100%	20%
自社内の事業部門や子会社の売却	7社	0社	2社	135社	14%	0%	7%	19%	3社	26社	27社	38社	26社	13社	4社	3社	2社	2社	10%	16%	13%	20%	24%	28%	22%	38%	100%	40%
持株会社化	1社	0社	3社	55社	2%	0%	11%	8%	2社	18社	16社	9社	10社	3社	0社	1社	0社	0社	7%	11%	8%	5%	9%	7%	0%	13%	0%	0%
その他	16社	0社	14社	241社	32%	0%	52%	34%	12社	67社	64社	65社	36社	13社	7社	3社	1社	3社	41%	41%	30%	35%	33%	28%	39%	38%	50%	60%
有効回答	50社	2社	27社	704社	100%	100%	100%	100%	29社	165社	213社	188社	108社	46社	18社	8社	2社	5社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問47. 会社法改正により、令和3年春から自社株式を対価として買収するための「株式交付」という仕組みが使えるようになりますが、お考えをお答えください。（1つ選択）																														
社内で具体的な案件があり、活用を検討する予定	0社	0社	0社	2社	0%	0%	0%	0%	0社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
社内で具体的な案件はないが、活用を検討する可能性がある	15社	2社	9社	298社	24%	67%	29%	36%	14社	65社	89社	82社	45社	14社	10社	3社	0社	2社	34%	32%	36%	37%	34%	27%	48%	38%	0%	33%
現時点では活用を検討する見込みはない	48社	1社	22社	539社	76%	33%	71%	64%	27社	134社	159社	141社	88社	38社	11社	5社	2社	4社	66%	67%	64%	63%	66%	73%	52%	63%	100%	67%
有効回答	63社	3社	31社	839社	100%	100%	100%	100%	41社	201社	248社	223社	133社	52社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
＜問46で「自社内の事業部門や子会社のスピンオフ（分割・株式分配）」を選択した企業のみ＞ 問48. 自社内の事業部門や子会社を分離することについて、検討している又は検討したいスキームを記載ください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
事業部門・完全子会社の完全な分離（スピンオフ）	2社	1社	1社	28社	40%	100%	100%	65%	0社	7社	5社	8社	4社	3社	1社	0社	2社	1社	0%	64%	45%	80%	57%	75%	100%	-	100%	100%
事業部門・完全子会社の持分を一部残した部分的な切り出し（パーシャルスピンオフ）	3社	0社	0社	26社	60%	0%	0%	60%	1社	7社	6社	5社	4社	2社	1社	0社	2社	1社	50%	64%	55%	50%	57%	50%	100%	-	100%	100%
完全子会社ではない子会社の分離（上場子会社やJVのスピンオフ）	0社	0社	0社	13社	0%	0%	0%	30%	0社	2社	0社	4社	3社	2社	0社	0社	1社	1社	0%	18%	0%	40%	43%	50%	0%	-	50%	100%
その他	1社	0社	0社	1社	20%	0%	0%	2%	1社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	50%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	-	0%	0%
有効回答	5社	1社	1社	43社	100%	100%	100%	100%	2社	11社	11社	10社	7社	4社	1社	0社	2社	1社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	100%	100%
問50. 貴社への買収提案（貴社もしくは子会社を対象とする買収提案）があった場合に、会社として懸念することは何だと思われますか。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
経営の主導権を維持できるかどうか	33社	1社	16社	458社	56%	33%	50%	57%	16社	112社	141社	130社	67社	28社	6社	4社	2社	1社	41%	58%	59%	59%	54%	55%	29%	50%	100%	17%
従業員の雇用が維持されるかどうか	45社	1社	19社	626社	76%	33%	59%	78%	25社	134社	197社	174社	89社	46社	12社	8社	2社	4社	64%	70%	83%	79%	72%	90%	57%	100%	100%	67%
企業価値が高まるかどうか	50社	1社	23社	641社	85%	33%	72%	79%	33社	142社	193社	176社	98社	43社	16社	7社	2社	4社	85%	74%	81%	80%	80%	84%	76%	88%	100%	67%
買収提案の中に事業からの撤退が含まれているかどうか	15社	0社	4社	139社	25%	0%	13%	17%	1社	26社	42社	40社	24社	16社	3社	4社	2社	0社	3%	14%	18%	18%	20%	31%	14%	50%	100%	0%
買収価格が高いかどうか	16社	1社	6社	177社	27%	33%	19%	22%	4社	36社	45社	52社	34社	17社	5社	3社	2社	2社	10%	19%	19%	24%	28%	33%	24%	38%	100%	33%
既存株主の理解が得られるかどうか	35社	2社	16社	449社	59%	67%	50%	56%	22社	101社	129社	129社	70社	33社	10社	5社	2社	1社	56%	53%	54%	59%	57%	65%	48%	63%	100%	17%
その他	4社	0社	2社	48社	7%	0%	6%	6%	3社	15社	10社	12社	5社	2社	4社	1社	0社	2社	8%	8%	4%	5%	4%	4%	19%	13%	0%	33%
有効回答	59社	3社	32社	807社	100%	100%	100%	100%	39社	192社	238社	220社	123社	51社	21社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
問51. エンゲージメントにおける主な議題について、お答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
経営理念・ビジョン	145社	16%	94社	43社	8社	16%	16%	18%	113社	32社	14%	30%	18社	127社	8%	19%
ESG/SDGs対応	216社	24%	145社	59社	12社	25%	22%	27%	205社	11社	26%	10%	78社	138社	36%	20%
経営戦略/ビジネスモデル	581社	65%	384社	167社	30社	65%	63%	68%	514社	67社	65%	63%	133社	448社	61%	66%
業績に対する評価	414社	46%	263社	131社	20社	45%	49%	45%	356社	58社	45%	54%	74社	340社	34%	50%
中長期の業績予想	412社	46%	281社	118社	13社	48%	45%	30%	360社	52社	46%	49%	90社	322社	41%	47%
短期の業績予想	261社	29%	173社	80社	8社	29%	30%	18%	229社	32社	29%	30%	59社	202社	27%	30%
事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）	149社	17%	83社	56社	10社	14%	21%	23%	126社	23社	16%	21%	33社	116社	15%	17%
資本政策/資本効率	151社	17%	99社	41社	11社	17%	15%	25%	142社	9社	18%	8%	56社	95社	26%	14%
コーポレートガバナンス体制	92社	10%	68社	19社	5社	12%	7%	11%	88社	4社	11%	4%	34社	58社	16%	9%
取締役会の実効性評価	6社	1%	3社	3社	0社	1%	1%	0%	4社	2社	1%	2%	2社	4社	1%	1%
事業環境・リスク	130社	14%	90社	36社	4社	15%	14%	9%	118社	12社	15%	11%	45社	85社	21%	13%
社長・CEO、社外取締役等の選解任	7社	1%	4社	2社	1社	1%	1%	2%	7社	0社	1%	0%	3社	4社	1%	1%
政策保有株式の縮減方針	23社	3%	19社	4社	0社	3%	2%	0%	23社	0社	3%	0%	7社	16社	3%	2%
その他	19社	2%	13社	4社	2社	2%	2%	5%	18社	1社	2%	1%	8社	11社	4%	2%
有効回答	898社	100%	589社	265社	44社	100%	100%	100%	791社	107社	100%	100%	218社	680社	100%	100%

問52. エンゲージメントを行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない	94社	11%	57社	33社	4社	10%	13%	10%	85社	9社	11%	8%	23社	71社	11%	11%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会/担当部署に共有できていない	193社	22%	123社	65社	5社	21%	25%	12%	170社	23社	22%	21%	40社	153社	19%	23%
エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない	120社	14%	82社	36社	2社	14%	14%	5%	103社	17社	13%	16%	17社	103社	8%	15%
機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない	112社	13%	71社	38社	3社	12%	15%	7%	99社	13社	13%	12%	15社	97社	7%	15%
機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる	245社	28%	175社	59社	11社	30%	23%	27%	218社	27社	28%	25%	79社	166社	37%	25%
フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる	227社	26%	147社	74社	6社	25%	29%	15%	186社	41社	24%	38%	33社	194社	15%	29%
その他	187社	21%	122社	46社	19社	21%	18%	46%	172社	15社	22%	14%	78社	109社	36%	16%
有効回答	882社	100%	583社	258社	41社	100%	100%	100%	775社	107社	100%	100%	215社	667社	100%	100%

問53. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
経営企画・財務などのコーポレート部門へ共有し、対応について検討した	71社	7%	48社	18社	5社	8%	6%	11%	66社	5社	8%	4%	25社	46社	11%	6%
経営陣等が参加する経営会議等へ共有し、対応について検討した	66社	7%	39社	21社	6社	6%	7%	14%	58社	8社	7%	7%	22社	44社	10%	6%
取締役会へ共有し、対応について検討した	82社	9%	50社	24社	8社	8%	9%	18%	74社	8社	9%	7%	27社	55社	12%	8%
社外取締役へ共有し、対応について検討した	35社	4%	20社	11社	4社	3%	4%	9%	31社	4社	4%	3%	13社	22社	6%	3%
コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した	50社	5%	32社	14社	4社	5%	5%	9%	48社	2社	6%	2%	16社	34社	7%	5%
株主から提案を受けた部門内にとどめ、社内で共有や検討を行っていない	0社	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0社	0社	0%	0%	0社	0社	0%	0%
株主から重大な提案を受けていない	829社	87%	549社	245社	35社	87%	87%	80%	725社	104社	86%	90%	188社	641社	84%	88%
その他	16社	2%	10社	6社	0社	2%	2%	0%	14社	2社	2%	2%	2社	14社	1%	2%
有効回答	955社	100%	629社	282社	44社	100%	100%	100%	839社	116社	100%	100%	223社	732社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
問51. エンゲージメントにおける主な議題について、お答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
経営理念・ビジョン	7社	0社	12社	15社	5社	3社	5社	9社	11社	31社	2社	4社	17社	10社	3社	7社	4社	18%	0%	13%	19%	26%	7%	17%	14%	13%	20%	10%	12%	22%	19%	8%	22%	15%
ESG/SDGs対応	10社	7社	12社	20社	5社	11社	15社	22社	25社	29社	10社	9社	18社	12社	5社	4社	2社	26%	88%	13%	25%	26%	24%	50%	33%	29%	19%	50%	27%	23%	22%	13%	13%	7%
経営戦略/ビジネスモデル	30社	3社	47社	52社	14社	27社	15社	45社	54社	101社	13社	17社	51社	38社	31社	25社	18社	77%	38%	53%	64%	74%	60%	50%	68%	62%	66%	65%	52%	65%	70%	82%	78%	67%
業績に対する評価	14社	3社	46社	30社	8社	22社	17社	30社	31社	73社	8社	12社	43社	28社	21社	17社	11社	36%	38%	52%	37%	42%	49%	57%	45%	36%	48%	40%	36%	55%	52%	55%	53%	41%
中長期の業績予想	21社	4社	47社	39社	11社	23社	13社	26社	42社	79社	3社	16社	30社	22社	13社	8社	15社	54%	50%	53%	48%	58%	51%	43%	39%	48%	52%	15%	48%	38%	41%	34%	25%	56%
短期の業績予想	12社	1社	31社	26社	4社	14社	9社	21社	22社	43社	4社	12社	21社	16社	9社	8社	8社	31%	13%	35%	32%	21%	31%	30%	32%	25%	28%	20%	36%	27%	30%	24%	25%	30%
事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）	3社	3社	15社	19社	2社	11社	3社	7社	17社	21社	2社	7社	15社	13社	2社	6社	3社	8%	38%	17%	23%	11%	24%	10%	11%	20%	14%	10%	21%	19%	24%	5%	19%	11%
資本政策/資本効率	6社	1社	20社	11社	1社	5社	2社	10社	19社	15社	5社	9社	12社	4社	12社	13社	6社	15%	13%	22%	14%	5%	11%	7%	15%	22%	10%	25%	27%	15%	7%	32%	41%	22%
コーポレートガバナンス体制	3社	1社	6社	10社	1社	7社	4社	11社	10社	17社	4社	2社	4社	3社	5社	1社	3社	8%	13%	7%	12%	5%	16%	13%	17%	11%	11%	20%	6%	5%	6%	13%	3%	11%
取締役会の実効性評価	0社	0社	0社	0社	0社	0社	2社	0社	1社	0社	0社	1社	0社	1社	1社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	1%	0%	0%	3%	0%	2%	3%	0%	0%
事業環境・リスク	3社	1社	14社	14社	4社	8社	3社	10社	13社	21社	4社	3社	11社	8社	2社	5社	6社	8%	13%	16%	17%	21%	18%	10%	15%	15%	14%	20%	9%	14%	15%	5%	16%	22%
社長・CEO、社外取締役等の選解任	1社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	2社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	3%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	3%	1%	0%	0%	0%	0%
政策保有株式の縮減方針	1社	0社	5社	0社	1社	1社	1社	1社	1社	5社	0社	2社	3社	0社	2社	0社	0社	3%	0%	6%	0%	5%	2%	3%	2%	1%	3%	0%	6%	4%	0%	5%	0%	0%
その他	0社	0社	0社	1社	1社	0社	0社	2社	3社	6社	1社	0社	3社	1社	0社	1社	0社	0%	0%	0%	1%	5%	0%	0%	3%	3%	4%	5%	0%	4%	2%	0%	3%	0%
有効回答	39社	8社	89社	81社	19社	45社	30社	66社	87社	152社	20社	33社	78社	54社	38社	32社	27社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問52. エンゲージメントを行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない	5社	1社	5社	11社	1社	4社	2社	9社	19社	13社	1社	2社	8社	7社	1社	2社	3社	14%	14%	6%	14%	5%	8%	7%	13%	22%	9%	5%	6%	10%	13%	3%	7%	13%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会/担当部署に共有できていない	9社	1社	17社	13社	2社	15社	12社	22社	15社	30社	4社	8社	20社	14社	4社	3社	4社	25%	14%	20%	16%	11%	30%	41%	32%	18%	21%	20%	24%	25%	25%	12%	10%	17%
エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない	4社	1社	13社	6社	4社	8社	3社	14社	12社	18社	3社	5社	9社	11社	1社	3社	5社	11%	14%	15%	8%	21%	16%	10%	21%	14%	13%	15%	15%	11%	20%	3%	10%	21%
機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない	6社	2社	6社	11社	3社	5社	2社	7社	8社	27社	2社	3社	19社	4社	0社	3社	4社	17%	29%	7%	14%	16%	10%	7%	10%	9%	19%	10%	9%	24%	7%	0%	10%	17%
機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる	6社	3社	28社	28社	6社	11社	3社	20社	30社	36社	4社	12社	23社	15社	7社	7社	6社	17%	43%	32%	35%	32%	22%	10%	29%	35%	25%	20%	35%	29%	27%	21%	23%	25%
フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる	12社	2社	26社	17社	5社	12社	10社	13社	22社	37社	3社	7社	22社	12社	9社	9社	9社	33%	29%	30%	21%	26%	24%	34%	19%	26%	26%	15%	21%	28%	21%	26%	30%	38%
その他	9社	1社	13社	17社	6社	12社	4社	12社	18社	29社	8社	11社	14社	9社	13社	9社	2社	25%	14%	15%	21%	32%	24%	14%	18%	21%	20%	40%	32%	18%	16%	38%	30%	8%
有効回答	36社	7社	87社	80社	19社	50社	29社	68社	85社	143社	20社	34社	80社	56社	34社	30社	24社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問53. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
経営企画・財務などのコーポレート部門へ共有し、対応について検討した	2社	1社	12社	5社	1社	5社	4社	3社	10社	8社	2社	3社	7社	3社	2社	1社	2社	5%	14%	13%	6%	5%	10%	13%	4%	11%	5%	10%	7%	8%	5%	5%	3%	7%
経営陣等が参加する経営会議等へ共有し、対応について検討した	2社	0社	7社	8社	0社	7社	3社	3社	9社	6社	2社	2社	8社	4社	2社	1社	2社	5%	0%	7%	10%	0%	14%	10%	4%	10%	4%	10%	5%	9%	7%	5%	3%	7%
取締役会へ共有し、対応について検討した	3社	1社	9社	5社	0社	6社	4社	6社	16社	7社	2社	4社	8社	2社	3社	3社	3社	7%	14%	10%	6%	0%	12%	13%	9%	17%	4%	10%	10%	9%	3%	8%	9%	11%
社外取締役へ共有し、対応について検討した	2社	0社	3社	2社	0社	5社	2社	2社	4社	3社	0社	1社	5社	2社	2社	0社	2社	5%	0%	3%	2%	0%	10%	6%	3%	4%	2%	0%	2%	6%	3%	5%	0%	7%
コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した	3社	1社	8社	3社	0社	5社	1社	2社	12社	3社	2社	3社	4社	1社	0社	0社	2社	7%	14%	9%	4%	0%	10%	3%	3%	13%	2%	10%	7%	5%	2%	0%	0%	7%
株主から提案を受けた部門内にとどめ、社内で共有や検討を行っていない	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
株主から重大な提案を受けていない	36社	6社	78社	71社	18社	39社	26社	62社	75社	148社	17社	38社	78社	52社	33社	30社	22社	88%	86%	83%	86%	95%	80%	84%	89%	81%	92%	85%	90%	89%	88%	87%	91%	81%
その他	2社	0社	1社	3社	0社	1社	0社	1社	1社	2社	0社	1社	1社	2社	1社	0社	0社	5%	0%	1%	4%	0%	2%	0%	1%	1%	1%	0%	2%	1%	3%	3%	0%	0%
有効回答	41社	7社	94社	83社	19社	49社	31社	70社	93社	161社	20社	42社	88社	59社	38社	33社	27社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率										⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
問51. エンゲージメントにおける主な議題について、お答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
経営理念・ビジョン	96社	12社	28社	2社	7社	23%	11%	13%	3%	8%	88社	30社	12社	15社	27%	12%	7%	10%	55社	19社	25社	10社	34社	23%	15%	14%	10%	14%
ESG/SDGs対応	58社	27社	72社	21社	37社	14%	24%	33%	35%	43%	55社	57社	54社	50社	17%	22%	32%	35%	59社	22社	50社	31社	54社	24%	18%	27%	30%	22%
経営戦略/ビジネスモデル	273社	78社	135社	37社	56社	66%	68%	62%	62%	64%	223社	166社	107社	85社	68%	64%	63%	59%	162社	84社	102社	67社	163社	67%	67%	56%	65%	68%
業績に対する評価	229社	54社	82社	21社	26社	55%	47%	37%	35%	30%	171社	125社	75社	43社	52%	48%	44%	30%	119社	58社	86社	49社	100社	49%	46%	47%	48%	41%
中長期の業績予想	215社	60社	71社	32社	32社	52%	53%	32%	53%	37%	161社	119社	78社	54社	49%	46%	46%	38%	107社	63社	79社	37社	125社	44%	50%	43%	36%	52%
短期の業績予想	109社	37社	80社	14社	21社	26%	32%	37%	23%	24%	80社	82社	59社	40社	24%	32%	35%	28%	61社	32社	60社	38社	70社	25%	26%	33%	37%	29%
事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）	71社	19社	37社	10社	12社	17%	17%	17%	17%	14%	58社	37社	27社	27社	18%	14%	16%	19%	49社	20社	24社	15社	41社	20%	16%	13%	15%	17%
資本政策/資本効率	43社	17社	48社	19社	24社	10%	15%	22%	32%	28%	32社	35社	37社	47社	10%	14%	22%	33%	36社	22社	36社	14社	43社	15%	18%	20%	14%	18%
コーポレートガバナンス体制	28社	9社	32社	6社	15社	7%	8%	15%	10%	17%	19社	34社	17社	22社	6%	13%	10%	15%	26社	14社	17社	10社	25社	11%	11%	9%	10%	10%
取締役会の実効性評価	3社	0社	2社	0社	1社	1%	0%	1%	0%	1%	2社	2社	0社	2社	1%	1%	0%	1%	3社	2社	1社	0社	0社	1%	2%	1%	0%	0%
事業環境・リスク	50社	18社	37社	10社	15社	12%	16%	17%	17%	17%	36社	45社	24社	25社	11%	17%	14%	17%	30社	15社	23社	22社	39社	12%	12%	13%	21%	16%
社長・CEO、社外取締役等の選解任	3社	0社	1社	2社	1社	1%	0%	0%	3%	1%	3社	2社	1社	1社	1%	1%	1%	1%	0社	2社	5社	0社	0社	0%	2%	3%	0%	0%
政策保有株式の縮減方針	6社	3社	9社	4社	1社	1%	3%	4%	7%	1%	4社	11社	7社	1社	1%	4%	4%	1%	4社	6社	7社	3社	3社	2%	5%	4%	3%	1%
その他	5社	1社	6社	0社	7社	1%	1%	3%	0%	8%	3社	9社	1社	6社	1%	3%	1%	4%	1社	2社	5社	6社	5社	0%	2%	3%	6%	2%
有効回答	415社	114社	219社	60社	87社	100%	100%	100%	100%	100%	327社	258社	170社	143社	100%	100%	100%	100%	243社	125社	183社	103社	241社	100%	100%	100%	100%	100%
問52. エンゲージメントを行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない	30社	16社	30社	7社	11社	7%	14%	14%	12%	13%	31社	23社	18社	22社	10%	9%	11%	16%	22社	14社	20社	11社	27社	9%	12%	11%	11%	12%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会/担当部署に共有できていない	98社	29社	46社	9社	11社	24%	25%	22%	15%	13%	73社	65社	31社	24社	23%	26%	18%	17%	50社	35社	34社	25社	47社	21%	29%	18%	25%	20%
エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない	64社	23社	20社	6社	7社	16%	20%	9%	10%	8%	54社	35社	16社	15社	17%	14%	9%	11%	38社	12社	22社	13社	34社	16%	10%	12%	13%	15%
機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない	67社	12社	22社	4社	7社	17%	10%	10%	7%	8%	43社	41社	20社	8社	13%	16%	12%	6%	37社	13社	18社	11社	33社	15%	11%	10%	11%	14%
機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる	84社	33社	74社	24社	29社	21%	29%	35%	40%	34%	63社	72社	60社	50社	20%	28%	36%	36%	63社	30社	54社	29社	69社	26%	25%	29%	29%	30%
フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる	133社	26社	45社	13社	10社	33%	23%	21%	22%	12%	104社	56社	41社	26社	33%	22%	24%	19%	67社	33社	46社	23社	56社	28%	27%	25%	23%	24%
その他	62社	18社	46社	18社	41社	15%	16%	22%	30%	48%	43社	55社	43社	46社	13%	22%	25%	33%	42社	24社	42社	21社	58社	18%	20%	23%	21%	25%
有効回答	406社	115社	213社	60社	85社	100%	100%	100%	100%	100%	320社	254社	169社	139社	100%	100%	100%	100%	240社	121社	186社	99社	232社	100%	100%	100%	100%	100%
問53. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
経営企画・財務などのコーポレート部門へ共有し、対応について検討した	18社	9社	28社	7社	9社	4%	8%	12%	12%	10%	13社	11社	24社	23社	4%	4%	14%	15%	19社	9社	20社	8社	15社	7%	7%	10%	8%	6%
経営陣等が参加する経営会議等へ共有し、対応について検討した	19社	7社	25社	6社	8社	4%	6%	11%	10%	9%	13社	10社	23社	20社	4%	4%	13%	13%	20社	7社	20社	8社	11社	8%	5%	10%	8%	4%
取締役会へ共有し、対応について検討した	22社	10社	32社	8社	9社	5%	8%	14%	13%	10%	10社	11社	32社	29社	3%	4%	18%	19%	22社	9社	26社	8社	17社	9%	7%	13%	8%	7%
社外取締役へ共有し、対応について検討した	6社	7社	14社	1社	6社	1%	6%	6%	2%	7%	3社	4社	12社	16社	1%	1%	7%	11%	10社	4社	9社	2社	10社	4%	3%	4%	2%	4%
コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した	10社	7社	20社	4社	8社	2%	6%	9%	7%	9%	7社	6社	21社	16社	2%	2%	12%	11%	11社	6社	17社	5社	11社	4%	5%	8%	5%	4%
株主から提案を受けた部門内にとどめ、社内で共有や検討を行っていない	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%
株主から重大な提案を受けていない	410社	104社	186社	47社	80社	90%	87%	82%	78%	88%	327社	257社	129社	116社	92%	93%	74%	78%	221社	117社	167社	93社	228社	86%	89%	82%	88%	90%
その他	8社	1社	5社	1社	1社	2%	1%	2%	2%	1%	4社	7社	3社	2社	1%	3%	2%	1%	2社	4社	4社	2社	4社	1%	3%	2%	2%	2%
有効回答	454社	119社	228社	60社	91社	100%	100%	100%	100%	100%	355社	277社	174社	149社	100%	100%	100%	100%	257社	132社	204社	106社	253社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA										⑩TSR										⑪独立社外取締役比率						
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
問51. エンゲージメントにおける主な議題について、お答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
経営理念・ビジョン	59社	25社	26社	11社	22社	19%	13%	13%	16%	17%	11社	50社	48社	21社	13社	15%	14%	18%	20%	14%	67社	64社	14社	19%	14%	21%
ESG/SDGs対応	68社	51社	51社	14社	32社	22%	27%	26%	21%	24%	19社	88社	63社	24社	21社	26%	25%	23%	23%	22%	74社	127社	15社	20%	27%	22%
経営戦略/ビジネスモデル	215社	103社	126社	42社	92社	68%	55%	65%	62%	70%	45社	223社	181社	61社	67社	62%	64%	66%	59%	71%	235社	308社	38社	65%	66%	56%
業績に対する評価	155社	85社	76社	34社	62社	49%	45%	39%	50%	47%	34社	159社	124社	52社	42社	47%	46%	45%	50%	44%	172社	210社	32社	48%	45%	47%
中長期の業績予想	146社	79社	86社	30社	70社	46%	42%	45%	44%	53%	33社	158社	123社	43社	52社	45%	46%	45%	42%	55%	171社	213社	28社	47%	45%	41%
短期の業績予想	79社	59社	66社	24社	33社	25%	31%	34%	35%	25%	18社	92社	89社	27社	33社	25%	27%	32%	26%	35%	117社	129社	15社	32%	28%	22%
事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）	58社	33社	35社	6社	17社	18%	18%	18%	9%	13%	18社	61社	40社	14社	16社	25%	18%	15%	14%	17%	57社	76社	16社	16%	16%	24%
資本政策/資本効率	48社	34社	39社	10社	20社	15%	18%	20%	15%	15%	9社	67社	48社	16社	11社	12%	19%	18%	16%	12%	49社	87社	15社	14%	19%	22%
コーポレートガバナンス体制	33社	24社	15社	5社	15社	11%	13%	8%	7%	11%	12社	41社	19社	13社	7社	16%	12%	7%	13%	7%	28社	56社	8社	8%	12%	12%
取締役会の実効性評価	3社	2社	1社	0社	0社	1%	1%	1%	0%	0%	1社	3社	1社	0社	1社	1%	1%	0%	0%	1%	2社	2社	2社	1%	0%	3%
事業環境・リスク	34社	36社	27社	12社	20社	11%	19%	14%	18%	15%	6社	48社	42社	20社	11社	8%	14%	15%	19%	12%	51社	69社	10社	14%	15%	15%
社長・CEO、社外取締役等の選解任	1社	3社	2社	1社	0社	0%	2%	1%	1%	0%	0社	4社	1社	2社	0社	0%	1%	0%	2%	0%	3社	4社	0社	1%	1%	0%
政策保有株式の縮減方針	8社	9社	5社	0社	1社	3%	5%	3%	0%	1%	1社	8社	9社	4社	1社	1%	2%	3%	4%	1%	9社	14社	0社	2%	3%	0%
その他	4社	5社	3社	3社	4社	1%	3%	2%	4%	3%	2社	3社	8社	3社	3社	3%	1%	3%	3%	3%	7社	10社	2社	2%	2%	3%
有効回答	314社	188社	193社	68社	132社	100%	100%	100%	100%	100%	73社	347社	274社	103社	95社	100%	100%	100%	100%	100%	361社	469社	68社	100%	100%	100%
問52. エンゲージメントを行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない	25社	18社	23社	10社	18社	8%	9%	12%	16%	14%	7社	32社	26社	10社	19社	10%	9%	10%	10%	20%	30社	58社	6社	9%	12%	9%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会/担当部署に共有できていない	69社	41社	41社	14社	26社	22%	21%	21%	23%	21%	12社	73社	54社	34社	17社	17%	21%	20%	35%	18%	86社	94社	13社	25%	20%	20%
エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない	43社	24社	23社	10社	19社	14%	13%	12%	16%	15%	6社	53社	35社	13社	12社	9%	16%	13%	13%	12%	64社	51社	5社	18%	11%	8%
機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない	40社	23社	24社	5社	20社	13%	12%	12%	8%	16%	5社	49社	37社	10社	11社	7%	14%	14%	10%	11%	43社	64社	5社	12%	14%	8%
機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる	86社	39社	68社	15社	37社	28%	20%	35%	25%	30%	23社	93社	73社	24社	32社	33%	27%	27%	25%	33%	88社	139社	18社	25%	30%	28%
フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる	85社	50社	46社	15社	29社	28%	26%	24%	25%	23%	24社	83社	63社	23社	32社	34%	24%	23%	24%	33%	111社	101社	15社	32%	22%	23%
その他	57社	49社	39社	8社	34社	19%	26%	20%	13%	27%	13社	73社	61社	19社	19社	19%	21%	23%	20%	20%	51社	120社	16社	15%	26%	25%
有効回答	307社	191社	194社	61社	125社	100%	100%	100%	100%	100%	70社	341社	270社	97社	97社	100%	100%	100%	100%	100%	350社	468社	64社	100%	100%	100%
問53. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
経営企画・財務などのコーポレート部門へ共有し、対応について検討した	25社	19社	15社	5社	7社	8%	9%	7%	7%	5%	9社	29社	20社	4社	9社	12%	8%	7%	4%	9%	20社	42社	9社	5%	8%	13%
経営陣等が参加する経営会議等へ共有し、対応について検討した	22社	23社	12社	4社	5社	7%	11%	6%	6%	4%	7社	33社	16社	4社	6社	9%	9%	5%	4%	6%	22社	36社	8社	6%	7%	12%
取締役会へ共有し、対応について検討した	27社	23社	16社	7社	9社	8%	11%	8%	10%	7%	7社	37社	22社	8社	8社	9%	10%	7%	7%	8%	21社	48社	13社	5%	10%	19%
社外取締役へ共有し、対応について検討した	12社	11社	5社	3社	4社	4%	5%	2%	4%	3%	4社	17社	8社	3社	3社	5%	5%	3%	3%	3%	4社	24社	7社	1%	5%	10%
コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した	19社	15社	12社	2社	2社	6%	7%	6%	3%	1%	6社	21社	11社	4社	8社	8%	6%	4%	4%	8%	10社	32社	8社	3%	6%	12%
株主から提案を受けた部門内にとどめ、社内で共有や検討を行っていない	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0%	0%	0%
株主から重大な提案を受けていない	277社	184社	177社	62社	126社	85%	86%	87%	86%	91%	61社	316社	259社	100社	87社	82%	85%	88%	93%	85%	341社	433社	55社	89%	86%	80%
その他	5社	3社	4社	1社	3社	2%	1%	2%	1%	2%	2社	6社	5社	2社	1社	3%	2%	2%	2%	1%	5社	11社	0社	1%	2%	0%
有効回答	325社	214社	203社	72社	138社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	370社	295社	108社	102社	100%	100%	100%	100%	100%	385社	501社	69社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																			
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
問51. エンゲージメントにおける主な議題について、お答えください。（主なものを3つまで選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
経営理念・ビジョン	5社	0社	6社	134社	9%	0%	19%	17%	9社	49社	37社	25社	16社	7社	0社	0社	0社	1社	21%	26%	16%	12%	13%	14%	0%	0%	0%	17%
ESG/SDGs対応	16社	2社	3社	195社	28%	50%	9%	24%	13社	39社	54社	53社	32社	12社	5社	4社	1社	3社	30%	21%	23%	25%	25%	24%	28%	44%	50%	50%
経営戦略/ビジネスモデル	31社	3社	28社	519社	54%	75%	88%	64%	26社	122社	163社	134社	88社	32社	7社	4社	0社	4社	60%	64%	68%	63%	69%	63%	39%	44%	0%	67%
業績に対する評価	24社	0社	17社	373社	42%	0%	53%	46%	15社	97社	113社	97社	58社	23社	5社	3社	0社	2社	35%	51%	47%	46%	45%	45%	28%	33%	0%	33%
中長期の業績予想	31社	3社	14社	364社	54%	75%	44%	45%	29社	86社	115社	98社	51社	18社	9社	4社	0社	2社	67%	45%	48%	46%	40%	35%	50%	44%	0%	33%
短期の業績予想	16社	0社	8社	237社	28%	0%	25%	29%	7社	52社	74社	54社	49社	12社	8社	3社	0社	2社	16%	27%	31%	25%	38%	24%	44%	33%	0%	33%
事業ポートフォリオ戦略（新規投資/事業撤退を含む）	8社	0社	8社	133社	14%	0%	25%	17%	5社	29社	31社	43社	21社	13社	4社	3社	0社	0社	12%	15%	13%	20%	16%	25%	22%	33%	0%	0%
資本政策/資本効率	11社	0社	2社	138社	19%	0%	6%	17%	7社	23社	30社	44社	21社	15社	6社	3社	0社	2社	16%	12%	13%	21%	16%	29%	33%	33%	0%	33%
コーポレートガバナンス体制	8社	1社	1社	82社	14%	25%	3%	10%	3社	17社	24社	26社	12社	4社	4社	0社	1社	1社	7%	9%	10%	12%	9%	8%	22%	0%	50%	17%
取締役会の実効性評価	1社	0社	0社	5社	2%	0%	0%	1%	0社	2社	1社	3社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
事業環境・リスク	10社	1社	4社	115社	18%	25%	13%	14%	7社	30社	32社	29社	21社	6社	4社	0社	0社	1社	16%	16%	13%	14%	16%	12%	22%	0%	0%	17%
社長・CEO、社外取締役等の選解任	0社	0社	0社	7社	0%	0%	0%	1%	0社	2社	1社	0社	1社	2社	0社	0社	1社	0社	0%	1%	0%	0%	1%	4%	0%	0%	50%	0%
政策保有株式の縮減方針	0社	0社	0社	23社	0%	0%	0%	3%	1社	3社	8社	5社	3社	2社	1社	0社	0社	0社	2%	2%	3%	2%	2%	4%	6%	0%	0%	0%
その他	4社	0社	0社	15社	7%	0%	0%	2%	1社	2社	4社	2社	6社	1社	1社	1社	1社	0社	2%	1%	2%	1%	5%	2%	6%	11%	50%	0%
有効回答	57社	4社	32社	805社	100%	100%	100%	100%	43社	190社	238社	212社	128社	51社	18社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問52. エンゲージメントを行う際の課題について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
エンゲージメント件数が増加し、十分な対応ができない	3社	0社	4社	87社	6%	0%	13%	11%	2社	24社	25社	25社	12社	2社	3社	1社	0社	0社	6%	13%	11%	12%	10%	4%	15%	11%	0%	0%
エンゲージメントの内容を十分に取締役会/担当部署に共有できていない	9社	0社	10社	174社	17%	0%	31%	22%	3社	44社	52社	52社	23社	12社	2社	3社	0社	2社	8%	23%	22%	25%	19%	23%	10%	33%	0%	40%
エンゲージメントの重要性に関して、経営層から十分な理解が得られていない	10社	1社	7社	102社	19%	33%	22%	13%	5社	31社	30社	27社	17社	7社	2社	1社	0社	0社	14%	16%	13%	13%	14%	13%	10%	11%	0%	0%
機関投資家の企業に対する前提知識・理解が乏しく、議論が進展しない	9社	0社	5社	98社	17%	0%	16%	12%	5社	29社	33社	22社	10社	9社	1社	2社	0社	1社	14%	15%	14%	10%	8%	17%	5%	22%	0%	20%
機関投資家の提案内容が短期的利益に傾斜しており、中長期の企業価値向上につながりにくいと感じる	17社	0社	3社	225社	31%	0%	9%	28%	8社	46社	69社	60社	41社	14社	4社	1社	0社	2社	22%	24%	29%	28%	34%	26%	20%	11%	0%	40%
フェアディスクロージャー規制等との関係でリスクがあると感じる	17社	2社	9社	199社	31%	67%	28%	25%	19社	49社	58社	58社	31社	4社	3社	3社	0社	1社	53%	26%	25%	27%	26%	8%	15%	33%	0%	20%
その他	11社	0社	6社	170社	20%	0%	19%	21%	8社	39社	46社	36社	30社	14社	9社	3社	2社	0社	22%	21%	20%	17%	25%	26%	45%	33%	100%	0%
有効回答	54社	3社	32社	793社	100%	100%	100%	100%	36社	190社	234社	211社	121社	53社	20社	9社	2社	5社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問53. 株主から事業ポートフォリオの見直しや役員の選解任などの重大な提案を受けた後の対応について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
経営企画・財務などのコーポレート部門へ共有し、対応について検討した	4社	0社	1社	66社	6%	0%	3%	8%	2社	14社	18社	21社	8社	4社	3社	0社	0社	1社	5%	7%	7%	9%	6%	8%	14%	0%	0%	17%
経営陣等が参加する経営会議等へ共有し、対応について検討した	5社	0社	1社	60社	8%	0%	3%	7%	1社	13社	16社	18社	12社	3社	2社	0社	0社	1社	2%	6%	6%	8%	9%	6%	10%	0%	0%	17%
取締役会へ共有し、対応について検討した	4社	0社	3社	75社	6%	0%	9%	9%	1社	17社	15社	24社	16社	3社	4社	0社	1社	1社	2%	8%	6%	10%	12%	6%	19%	0%	50%	17%
社外取締役へ共有し、対応について検討した	2社	0社	2社	31社	3%	0%	6%	4%	0社	9社	6社	9社	8社	1社	1社	0社	0社	1社	0%	4%	2%	4%	6%	2%	5%	0%	0%	17%
コンサルタント、顧問弁護士等の外部専門家と相談し、対応について検討した	3社	0社	0社	47社	5%	0%	0%	6%	1社	10社	13社	14社	6社	1社	3社	0社	1社	1社	2%	5%	5%	6%	5%	2%	14%	0%	50%	17%
株主から提案を受けた部門内にとどめ、社内で共有や検討を行っていない	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
株主から重大な提案を受けていない	56社	4社	31社	738社	88%	100%	91%	87%	39社	179社	224社	200社	111社	45社	15社	9社	2社	5社	91%	86%	89%	87%	83%	88%	71%	100%	100%	83%
その他	1社	0社	0社	15社	2%	0%	0%	2%	1社	2社	7社	1社	2社	2社	1社	0社	0社	0社	2%	1%	3%	0%	2%	4%	5%	0%	0%	0%
有効回答	64社	4社	34社	853社	100%	100%	100%	100%	43社	207社	252社	231社	133社	51社	21社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
＜アクティビストファンドから具体的な提案（非公式・非公開のものを含む）を受けたことのある企業のみ＞ 問54. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	9社	9%	4社	4社	1社	6%	13%	25%	7社	2社	7%	25%	1社	8社	4%	10%
社外取締役の選解任に関する提案	19社	18%	10社	8社	1社	14%	27%	25%	17社	2社	18%	25%	5社	14社	19%	18%
自社株買いに関する提案	53社	51%	38社	13社	2社	55%	43%	50%	46社	7社	48%	88%	12社	41社	46%	53%
配当増に関する提案	37社	36%	26社	11社	0社	38%	37%	0%	33社	4社	35%	50%	9社	28社	35%	36%
政策保有株式の売却に関する提案	24社	23%	19社	4社	1社	28%	13%	25%	23社	1社	24%	13%	7社	17社	27%	22%
遊休資産の売却に関する提案	7社	7%	4社	3社	0社	6%	10%	0%	7社	0社	7%	0%	1社	6社	4%	8%
事業売却/分離等に関する提案	16社	16%	12社	2社	2社	17%	7%	50%	15社	1社	16%	13%	5社	11社	19%	14%
事業戦略の見直しに関する提案	18社	17%	15社	3社	0社	22%	10%	0%	17社	1社	18%	13%	5社	13社	19%	17%
役員報酬の見直しに関する提案	9社	9%	8社	0社	1社	12%	0%	25%	8社	1社	8%	13%	1社	8社	4%	10%
買収防衛策の廃止等に関する提案	12社	12%	8社	4社	0社	12%	13%	0%	12社	0社	13%	0%	1社	11社	4%	14%
機関設計の変更に関する提案	6社	6%	5社	1社	0社	7%	3%	0%	6社	0社	6%	0%	0社	6社	0%	8%
ESG・SDGsに関する提案	3社	3%	3社	0社	0社	4%	0%	0%	2社	1社	2%	13%	1社	2社	4%	3%
その他	26社	25%	14社	10社	2社	20%	33%	50%	26社	0社	27%	0%	8社	18社	31%	23%
有効回答	103社	100%	69社	30社	4社	100%	100%	100%	95社	8社	100%	100%	26社	77社	100%	100%
問55. 業績連動型の役員報酬制度の導入状況についてお答えください。（複数選択可）																
業績連動型の金銭報酬を導入している	575社	60%	386社	154社	35社	61%	55%	78%	527社	48社	63%	41%	177社	398社	80%	54%
業績連動型の株式報酬（ストックオプションを含む）を導入している	400社	42%	247社	118社	35社	39%	42%	78%	383社	17社	46%	15%	127社	273社	57%	37%
全く導入していない	205社	21%	139社	66社	0社	22%	23%	0%	147社	58社	18%	50%	16社	189社	7%	26%
有効回答	957社	100%	630社	282社	45社	100%	100%	100%	840社	117社	100%	100%	222社	735社	100%	100%
問56. 業績連動型の役員報酬制度を導入していない場合、その理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
税法上の業績連動給与の損金算入要件のうち、有価証券報告書等への開示の要件が厳しい	26社	16%	16社	10社	0社	14%	21%	-	20社	6社	17%	14%	2社	24社	14%	16%
税法上の業績連動給与の損金算入要件のうち、指標の要件（利益を示す指標、株式の市場価格を示す指標、売上高を示す指標を基礎とした客観的な指標等）が厳しい	37社	23%	21社	16社	0社	18%	33%	-	29社	8社	24%	19%	2社	35社	14%	24%
その他	108社	67%	83社	25社	0社	73%	52%	-	79社	29社	66%	69%	11社	97社	79%	66%
有効回答	162社	100%	114社	48社	0社	100%	100%	-	120社	42社	100%	100%	14社	148社	100%	100%
問57. いわゆる「執行役員制度」の導入状況についてお答えください。（1つ選択）																
導入している（委任契約型のみ）	349社	37%	231社	97社	21社	37%	35%	47%	325社	24社	39%	21%	118社	231社	53%	32%
導入している（雇用契約型のみ）	328社	34%	221社	102社	5社	35%	36%	11%	284社	44社	34%	38%	55社	273社	25%	37%
導入している（委任契約型と雇用契約型の双方）	134社	14%	91社	42社	1社	14%	15%	2%	124社	10社	15%	9%	32社	102社	14%	14%
特に導入していない	144社	15%	87社	39社	18社	14%	14%	40%	105社	39社	13%	33%	18社	126社	8%	17%
有効回答	955社	100%	630社	280社	45社	100%	100%	100%	838社	117社	100%	100%	223社	732社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
＜アクティビストファンドから具体的な提案（非公式・非公開のものを含む）を受けたことのある企業のみ＞ 問54. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	1社	0社	2社	1社	0社	1社	0社	0社	2社	1社	0社	0社	0社	0社	1社	0社	0社	14%	0%	15%	17%	0%	11%	0%	0%	15%	7%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%
社外取締役の選解任に関する提案	2社	1社	1社	1社	0社	1社	0社	1社	4社	1社	1社	2社	0社	0社	1社	2社	1社	29%	100%	8%	17%	0%	11%	0%	10%	31%	7%	100%	29%	0%	0%	50%	100%	50%
自社株買いに関する提案	3社	1社	9社	3社	1社	4社	1社	9社	7社	5社	0社	2社	5社	0社	0社	2社	1社	43%	100%	69%	50%	100%	44%	33%	90%	54%	36%	0%	29%	56%	0%	0%	100%	50%
配当増に関する提案	1社	0社	6社	1社	1社	4社	1社	6社	4社	4社	1社	2社	4社	1社	1社	0社	0社	14%	0%	46%	17%	100%	44%	33%	60%	31%	29%	100%	29%	44%	33%	50%	0%	0%
政策保有株式の売却に関する提案	1社	1社	8社	1社	1社	1社	1社	2社	3社	2社	0社	1社	1社	0社	0社	0社	1社	14%	100%	62%	17%	100%	11%	33%	20%	23%	14%	0%	14%	11%	0%	0%	0%	50%
遊休資産の売却に関する提案	0社	0社	2社	0社	0社	0社	0社	2社	1社	1社	0社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	20%	8%	7%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%
事業売却/分離等に関する提案	1社	0社	2社	1社	0社	0社	1社	1社	4社	2社	0社	1社	1社	1社	0社	0社	1社	14%	0%	15%	17%	0%	0%	33%	10%	31%	14%	0%	14%	11%	33%	0%	0%	50%
事業戦略の見直しに関する提案	3社	0社	4社	1社	0社	2社	1社	1社	1社	1社	0社	1社	3社	0社	0社	0社	0社	43%	0%	31%	17%	0%	22%	33%	10%	8%	7%	0%	14%	33%	0%	0%	0%	0%
役員報酬の見直しに関する提案	1社	1社	2社	1社	0社	0社	0社	0社	1社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	1社	0社	14%	100%	15%	17%	0%	0%	0%	0%	8%	7%	0%	14%	0%	0%	0%	50%	0%
買収防衛策の廃止等に関する提案	2社	1社	2社	2社	0社	1社	0社	2社	0社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	29%	100%	15%	33%	0%	11%	0%	20%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
機関設計の変更に関する提案	1社	0社	1社	0社	0社	1社	0社	1社	0社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	14%	0%	8%	0%	0%	11%	0%	10%	0%	7%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	0%
ESG・SDGsに関する提案	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	2社	0社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	14%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	0%
その他	1社	0社	0社	2社	0社	3社	2社	4社	3社	5社	0社	4社	1社	1社	0社	0社	0社	14%	0%	0%	33%	0%	33%	67%	40%	23%	36%	0%	57%	11%	33%	0%	0%	0%
有効回答	7社	1社	13社	6社	1社	9社	3社	10社	13社	14社	1社	7社	9社	3社	2社	2社	2社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問55. 業績連動型の役員報酬制度の導入状況についてお答えください。（複数選択可）																																	
業績連動型の金銭報酬を導入している	23社	7社	56社	56社	15社	36社	22社	45社	60社	77社	13社	24社	56社	33社	23社	20社	9社	55%	88%	58%	67%	71%	72%	71%	66%	65%	48%	68%	59%	64%	56%	59%	61%	35%
業績連動型の株式報酬（ストックオプションを含む）を導入している	16社	4社	33社	36社	9社	16社	11社	29社	48社	61社	5社	15社	39社	25社	22社	17社	14社	38%	50%	34%	43%	43%	32%	35%	43%	52%	38%	26%	37%	45%	42%	56%	52%	54%
全く導入していない	11社	0社	25社	17社	3社	5社	5社	10社	17社	52社	4社	10社	12社	15社	6社	5社	8社	26%	0%	26%	20%	14%	10%	16%	15%	18%	33%	21%	24%	14%	25%	15%	15%	31%
有効回答	42社	8社	96社	84社	21社	50社	31社	68社	93社	160社	19社	41社	87社	59社	39社	33社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問56. 業績連動型の役員報酬制度を導入していない場合、その理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
税法上の業績連動給与の損金算入要件のうち、有価証券報告書等への開示の要件が厳しい	0社	0社	6社	1社	1社	0社	0社	2社	4社	3社	0社	3社	2社	2社	0社	1社	1社	0%	-	33%	7%	33%	0%	0%	20%	31%	7%	0%	33%	18%	17%	0%	20%	20%
税法上の業績連動給与の損金算入要件のうち、指標の要件（利益を示す指標、株式の市場価格を示す指標、売上高を示す指標を基礎とした客観的な指標等）が厳しい	1社	0社	5社	1社	1社	2社	0社	3社	3社	14社	0社	1社	3社	0社	2社	1社	0社	13%	-	28%	7%	33%	67%	0%	30%	23%	33%	0%	11%	27%	0%	40%	20%	0%
その他	7社	0社	10社	12社	2社	1社	1社	7社	7社	26社	3社	5社	7社	10社	3社	3社	4社	88%	-	56%	86%	67%	33%	100%	70%	54%	62%	100%	56%	64%	83%	60%	60%	80%
有効回答	8社	0社	18社	14社	3社	3社	1社	10社	13社	42社	3社	9社	11社	12社	5社	5社	5社	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問57. いわゆる「執行役員制度」の導入状況についてお答えください。（1つ選択）																																	
導入している（委任契約型のみ）	16社	4社	40社	35社	3社	25社	18社	22社	37社	34社	12社	17社	32社	10社	20社	15社	9社	39%	50%	42%	41%	15%	50%	58%	31%	40%	21%	60%	43%	36%	18%	51%	45%	35%
導入している（雇用契約型のみ）	15社	2社	34社	26社	8社	14社	8社	31社	24社	71社	1社	9社	31社	26社	11社	9社	8社	37%	25%	36%	30%	40%	28%	26%	44%	26%	45%	5%	23%	35%	46%	28%	27%	31%
導入している（委任契約型と雇用契約型の双方）	7社	0社	13社	10社	5社	8社	2社	12社	16社	21社	5社	4社	15社	6社	4社	4社	2社	17%	0%	14%	12%	25%	16%	6%	17%	17%	13%	25%	10%	17%	11%	10%	12%	8%
特に導入していない	3社	2社	8社	15社	4社	3社	3社	5社	15社	33社	2社	10社	10社	15社	4社	5社	7社	7%	25%	8%	17%	20%	6%	10%	7%	16%	21%	10%	25%	11%	26%	10%	15%	27%
有効回答	41社	8社	95社	86社	20社	50社	31社	70社	92社	159社	20社	40社	88社	57社	39社	33社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率										⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
＜アクティビストファンドから具体的な提案（非公式・非公開のものを含む）を受けたことのある企業のみ＞ 問54. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	4社	0社	3社	1社	1社	11%	0%	8%	25%	8%	0社	1社	5社	3社	0%	4%	15%	11%	6社	1社	1社	0社	1社	22%	8%	4%	0%	4%
社外取締役の選解任に関する提案	6社	1社	7社	2社	3社	17%	8%	18%	50%	25%	0社	6社	6社	7社	0%	26%	18%	25%	8社	3社	5社	2社	1社	30%	23%	21%	14%	4%
自社株買いに関する提案	19社	7社	17社	3社	7社	54%	54%	44%	75%	58%	8社	10社	19社	16社	44%	43%	56%	57%	12社	7社	16社	7社	11社	44%	54%	67%	50%	44%
配当増に関する提案	11社	6社	16社	1社	3社	31%	46%	41%	25%	25%	4社	9社	17社	7社	22%	39%	50%	25%	7社	3社	10社	8社	9社	26%	23%	42%	57%	36%
政策保有株式の売却に関する提案	6社	2社	11社	2社	3社	17%	15%	28%	50%	25%	2社	5社	12社	5社	11%	22%	35%	18%	4社	5社	6社	4社	5社	15%	38%	25%	29%	20%
遊休資産の売却に関する提案	2社	1社	3社	1社	0社	6%	8%	8%	25%	0%	1社	0社	6社	0社	6%	0%	18%	0%	1社	2社	2社	1社	1社	4%	15%	8%	7%	4%
事業売却/分離等に関する提案	3社	2社	5社	1社	5社	9%	15%	13%	25%	42%	1社	3社	7社	5社	6%	13%	21%	18%	4社	2社	5社	0社	5社	15%	15%	21%	0%	20%
事業戦略の見直しに関する提案	3社	2社	12社	0社	1社	9%	15%	31%	0%	8%	0社	3社	9社	6社	0%	13%	26%	21%	3社	2社	3社	2社	8社	11%	15%	13%	14%	32%
役員報酬の見直しに関する提案	2社	0社	5社	0社	2社	6%	0%	13%	0%	17%	0社	2社	3社	4社	0%	9%	9%	14%	5社	1社	1社	0社	2社	19%	8%	4%	0%	8%
買収防衛策の廃止等に関する提案	3社	1社	7社	1社	0社	9%	8%	18%	25%	0%	1社	1社	9社	1社	6%	4%	26%	4%	4社	1社	2社	2社	3社	15%	8%	8%	14%	12%
機関設計の変更に関する提案	0社	0社	5社	1社	0社	0%	0%	13%	25%	0%	0社	1社	2社	3社	0%	4%	6%	11%	1社	2社	0社	1社	2社	4%	15%	0%	7%	8%
ESG・SDGsに関する提案	1社	1社	1社	0社	0社	3%	8%	3%	0%	0%	2社	1社	0社	0社	11%	4%	0%	0%	0社	0社	1社	0社	2社	0%	0%	4%	0%	8%
その他	6社	2社	11社	2社	5社	17%	15%	28%	50%	42%	5社	7社	6社	8社	28%	30%	18%	29%	9社	2社	4社	3社	8社	33%	15%	17%	21%	32%
有効回答	35社	13社	39社	4社	12社	100%	100%	100%	100%	100%	18社	23社	34社	28社	100%	100%	100%	100%	27社	13社	24社	14社	25社	100%	100%	100%	100%	100%
問55. 業績連動型の役員報酬制度の導入状況についてお答えください。（複数選択可）																														
業績連動型の金銭報酬を導入している	216社	71社	159社	45社	81社	48%	60%	69%	73%	90%	155社	175社	126社	119社	44%	63%	72%	80%	143社	71社	124社	76社	160社	55%	54%	61%	72%	63%
業績連動型の株式報酬（ストックオプションを含む）を導入している	146社	58社	113社	25社	57社	32%	49%	49%	40%	63%	109社	127社	83社	81社	31%	46%	47%	54%	93社	50社	79社	52社	126社	36%	38%	39%	49%	50%
全く導入していない	148社	21社	26社	9社	1社	33%	18%	11%	15%	1%	132社	45社	17社	11社	37%	16%	10%	7%	66社	33社	44社	14社	45社	25%	25%	22%	13%	18%
有効回答	454社	119社	229社	62社	90社	100%	100%	100%	100%	100%	355社	278社	175社	149社	100%	100%	100%	100%	259社	132社	203社	106社	253社	100%	100%	100%	100%	100%
問56. 業績連動型の役員報酬制度を導入していない場合、その理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																														
税法上の業績連動給与の損金算入要件のうち、有価証券報告書等への開示の要件が厳しい	17社	2社	3社	3社	1社	15%	15%	13%	43%	100%	15社	4社	3社	4社	15%	11%	23%	40%	7社	4社	6社	4社	5社	14%	14%	15%	40%	15%
税法上の業績連動給与の損金算入要件のうち、指標の要件（利益を示す指標、株式の市場価格を示す指標、売上高を示す指標を基礎とした客観的な指標等）が厳しい	27社	1社	4社	4社	1社	23%	8%	17%	57%	100%	19社	8社	7社	3社	19%	21%	54%	30%	13社	4社	6社	5社	9社	27%	14%	15%	50%	27%
その他	77社	10社	18社	3社	0社	66%	77%	75%	43%	0%	69社	29社	5社	5社	68%	76%	38%	50%	31社	20社	28社	5社	21社	63%	71%	72%	50%	64%
有効回答	117社	13社	24社	7社	1社	100%	100%	100%	100%	100%	101社	38社	13社	10社	100%	100%	100%	100%	49社	28社	39社	10社	33社	100%	100%	100%	100%	100%
問57. いわゆる「執行役員制度」の導入状況についてお答えください。（1つ選択）																														
導入している（委任契約型のみ）	105社	49社	108社	31社	53社	23%	41%	47%	50%	60%	82社	100社	97社	70社	23%	36%	56%	47%	99社	44社	68社	49社	89社	38%	33%	34%	46%	35%
導入している（雇用契約型のみ）	191社	33社	74社	14社	16社	42%	28%	32%	23%	18%	143社	108社	36社	41社	41%	38%	21%	28%	80社	40社	74社	27社	106社	31%	30%	37%	25%	42%
導入している（委任契約型と雇用契約型の双方）	60社	21社	28社	12社	13社	13%	18%	12%	19%	15%	44社	38社	30社	22社	13%	14%	17%	15%	33社	20社	33社	22社	26社	13%	15%	16%	21%	10%
特に導入していない	95社	17社	20社	5社	7社	21%	14%	9%	8%	8%	83社	35社	11社	15社	24%	12%	6%	10%	47社	28社	26社	9社	32社	18%	21%	13%	8%	13%
有効回答	451社	120社	230社	62社	89社	100%	100%	100%	100%	100%	352社	281社	174社	148社	100%	100%	100%	100%	259社	132社	201社	107社	253社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA										⑩TSR										⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
＜アクティビストファンドから具体的な提案（非公式・非公開のものを含む）を受けたことのある企業のみ＞ 問54. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	6社	2社	1社	0社	0社	18%	9%	4%	0%	0%	1社	4社	3社	1社	0社	13%	10%	9%	10%	0%	1社	6社	2社	4%	9%	18%
社外取締役の選解任に関する提案	9社	7社	2社	0社	1社	26%	30%	8%	0%	7%	3社	8社	4社	3社	1社	38%	20%	12%	30%	10%	3社	11社	5社	11%	17%	45%
自社株買いに関する提案	20社	10社	14社	2社	7社	59%	43%	56%	33%	47%	3社	18社	20社	7社	5社	38%	44%	59%	70%	50%	16社	32社	5社	59%	49%	45%
配当増に関する提案	12社	5社	11社	3社	6社	35%	22%	44%	50%	40%	1社	15社	17社	2社	2社	13%	37%	50%	20%	20%	11社	23社	3社	41%	35%	27%
政策保有株式の売却に関する提案	5社	8社	8社	2社	1社	15%	35%	32%	33%	7%	2社	8社	12社	0社	2社	25%	20%	35%	0%	20%	8社	13社	3社	30%	20%	27%
遊休資産の売却に関する提案	4社	1社	2社	0社	0社	12%	4%	8%	0%	0%	0社	4社	2社	0社	1社	0%	10%	6%	0%	10%	2社	4社	1社	7%	6%	9%
事業売却/分離等に関する提案	7社	5社	3社	0社	1社	21%	22%	12%	0%	7%	3社	5社	5社	1社	2社	38%	12%	15%	10%	20%	5社	7社	4社	19%	11%	36%
事業戦略の見直しに関する提案	5社	2社	7社	1社	3社	15%	9%	28%	17%	20%	0社	9社	5社	3社	1社	0%	22%	15%	30%	10%	3社	13社	2社	11%	20%	18%
役員報酬の見直しに関する提案	4社	3社	1社	0社	1社	12%	13%	4%	0%	7%	2社	4社	1社	2社	0社	25%	10%	3%	20%	0%	1社	5社	3社	4%	8%	27%
買収防衛策の廃止等に関する提案	7社	0社	4社	1社	0社	21%	0%	16%	17%	0%	1社	5社	5社	1社	0社	13%	12%	15%	10%	0%	2社	7社	3社	7%	11%	27%
機関設計の変更に関する提案	1社	2社	2社	0社	1社	3%	9%	8%	0%	7%	0社	3社	0社	3社	0社	0%	7%	0%	30%	0%	1社	5社	0社	4%	8%	0%
ESG・SDGsに関する提案	1社	0社	0社	0社	2社	3%	0%	0%	0%	13%	0社	0社	2社	1社	0社	0%	0%	6%	10%	0%	2社	1社	0社	7%	2%	0%
その他	4社	8社	5社	4社	5社	12%	35%	20%	67%	33%	5社	10社	6社	2社	3社	63%	24%	18%	20%	30%	4社	18社	4社	15%	28%	36%
有効回答	34社	23社	25社	6社	15社	100%	100%	100%	100%	100%	8社	41社	34社	10社	10社	100%	100%	100%	100%	100%	27社	65社	11社	100%	100%	100%
問55. 業績連動型の役員報酬制度の導入状況についてお答えください。（複数選択可）																										
業績連動型の金銭報酬を導入している	170社	136社	142社	45社	81社	52%	64%	70%	63%	60%	47社	211社	191社	68社	56社	64%	57%	65%	63%	54%	205社	321社	49社	53%	64%	70%
業績連動型の株式報酬（ストックオプションを含む）を導入している	125社	88社	89社	39社	59社	38%	41%	44%	55%	43%	30社	147社	129社	41社	52社	41%	40%	44%	38%	50%	114社	245社	41社	30%	49%	59%
全く導入していない	87社	39社	31社	11社	34社	26%	18%	15%	15%	25%	16社	83社	56社	21社	25社	22%	22%	19%	19%	24%	124社	74社	7社	32%	15%	10%
有効回答	329社	213社	204社	71社	136社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	370社	295社	108社	103社	100%	100%	100%	100%	100%	384社	503社	70社	100%	100%	100%
問56. 業績連動型の役員報酬制度を導入していない場合、その理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
税法上の業績連動給与の損金算入要件のうち、有価証券報告書等への開示の要件が厳しい	9社	7社	3社	3社	4社	13%	21%	13%	30%	16%	3社	8社	9社	4社	2社	23%	13%	20%	21%	10%	13社	11社	2社	13%	19%	33%
税法上の業績連動給与の損金算入要件のうち、指標の要件（利益を示す指標、株式の市場価格を示す指標、売上高を示す指標を基礎とした客観的な指標等）が厳しい	17社	3社	5社	3社	9社	25%	9%	21%	30%	36%	2社	17社	5社	6社	7社	15%	27%	11%	32%	35%	23社	14社	0社	23%	25%	0%
その他	43社	24社	18社	6社	14社	64%	73%	75%	60%	56%	8社	41社	32社	11社	12社	62%	66%	73%	58%	60%	69社	35社	4社	70%	61%	67%
有効回答	67社	33社	24社	10社	25社	100%	100%	100%	100%	100%	13社	62社	44社	19社	20社	100%	100%	100%	100%	100%	99社	57社	6社	100%	100%	100%
問57. いわゆる「執行役員制度」の導入状況についてお答えください。（1つ選択）																										
導入している（委任契約型のみ）	126社	89社	81社	20社	33社	38%	42%	41%	27%	24%	30社	144社	111社	42社	21社	41%	39%	38%	39%	21%	115社	211社	23社	30%	42%	33%
導入している（雇用契約型のみ）	94社	64社	73社	31社	65社	29%	30%	37%	42%	47%	23社	115社	100社	41社	47社	31%	31%	34%	38%	47%	140社	164社	24社	36%	33%	34%
導入している（委任契約型と雇用契約型の双方）	49社	26社	30社	12社	17社	15%	12%	15%	16%	12%	10社	53社	48社	9社	14社	14%	14%	16%	8%	14%	45社	82社	7社	12%	16%	10%
特に導入していない	60社	33社	16社	10社	23社	18%	16%	8%	14%	17%	11社	58社	36社	17社	19社	15%	16%	12%	16%	19%	86社	42社	16社	22%	8%	23%
有効回答	329社	212社	200社	73社	138社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	370社	295社	109社	101社	100%	100%	100%	100%	100%	386社	499社	70社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																			
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
＜アクティビストファンドから具体的な提案（非公式・非公開のものを含む）を受けたことのある企業のみ＞ 問54. アクティビストからの具体的な提案の内容について、お答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
社長・CEO等の業務執行役員の選解任に関する提案	0社	0社	1社	8社	0%	-	33%	9%	0社	1社	2社	4社	1社	0社	1社	0社	0社	0社	0%	7%	6%	13%	8%	0%	25%	-	-	0%
社外取締役の選解任に関する提案	0社	0社	1社	18社	0%	-	33%	20%	0社	3社	6社	7社	2社	0社	1社	0社	0社	0社	0%	20%	19%	23%	17%	0%	25%	-	-	0%
自社株買いに関する提案	3社	0社	2社	48社	33%	-	67%	53%	2社	6社	20社	14社	5社	3社	3社	0社	0社	0社	67%	40%	63%	47%	42%	50%	75%	-	-	0%
配当増に関する提案	6社	0社	1社	30社	67%	-	33%	33%	1社	5社	13社	13社	4社	0社	1社	0社	0社	0社	33%	33%	41%	43%	33%	0%	25%	-	-	0%
政策保有株式の売却に関する提案	2社	0社	0社	22社	22%	-	0%	24%	1社	2社	9社	8社	1社	1社	2社	0社	0社	0社	33%	13%	28%	27%	8%	17%	50%	-	-	0%
遊休資産の売却に関する提案	0社	0社	0社	7社	0%	-	0%	8%	0社	1社	2社	3社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	7%	6%	10%	8%	0%	0%	-	-	0%
事業売却/分離等に関する提案	0社	0社	0社	16社	0%	-	0%	18%	0社	2社	3社	6社	2社	0社	3社	0社	0社	0社	0%	13%	9%	20%	17%	0%	75%	-	-	0%
事業戦略の見直しに関する提案	1社	0社	0社	17社	11%	-	0%	19%	0社	3社	7社	5社	2社	1社	0社	0社	0社	0社	0%	20%	22%	17%	17%	17%	0%	-	-	0%
役員報酬の見直しに関する提案	0社	0社	0社	9社	0%	-	0%	10%	0社	1社	2社	3社	2社	0社	1社	0社	0社	0社	0%	7%	6%	10%	17%	0%	25%	-	-	0%
買収防衛策の廃止等に関する提案	0社	0社	0社	12社	0%	-	0%	13%	0社	1社	5社	3社	1社	2社	0社	0社	0社	0社	0%	7%	16%	10%	8%	33%	0%	-	-	0%
機関設計の変更に関する提案	1社	0社	0社	5社	11%	-	0%	5%	0社	3社	1社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	20%	3%	3%	8%	0%	0%	-	-	0%
ESG・SDGsに関する提案	0社	0社	1社	2社	0%	-	33%	2%	0社	1社	1社	1社	0社	0社	0社	0社	0社	0社	0%	7%	3%	3%	0%	0%	0%	-	-	0%
その他	3社	0社	0社	23社	33%	-	0%	25%	1社	5社	6社	8社	3社	2社	0社	0社	0社	1社	33%	33%	19%	27%	25%	33%	0%	-	-	100%
有効回答	9社	0社	3社	91社	100%	-	100%	100%	3社	15社	32社	30社	12社	6社	4社	0社	0社	1社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	-	100%
問55. 業績連動型の役員報酬制度の導入状況についてお答えください。（複数選択可）																												
業績連動型の金銭報酬を導入している	46社	2社	12社	515社	74%	50%	34%	60%	24社	123社	136社	138社	93社	32社	15社	7社	2社	5社	56%	59%	54%	60%	70%	60%	79%	78%	100%	83%
業績連動型の株式報酬（ストックオプションを含む）を導入している	20社	0社	9社	371社	32%	0%	26%	43%	15社	68社	113社	100社	57社	31社	4社	6社	1社	5社	35%	33%	45%	43%	43%	58%	21%	67%	50%	83%
全く導入していない	11社	2社	16社	176社	18%	50%	46%	21%	10社	53社	57社	50社	23社	7社	4社	0社	0社	0社	23%	25%	23%	22%	17%	13%	21%	0%	0%	0%
有効回答	62社	4社	35社	856社	100%	100%	100%	100%	43社	208社	252社	231社	133社	53社	19社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問56. 業績連動型の役員報酬制度を導入していない場合、その理由をお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
税法上の業績連動給与の損金算入要件のうち、有価証券報告書等への開示の要件が厳しい	3社	0社	1社	22社	75%	0%	7%	15%	1社	7社	9社	7社	2社	0社	0社	0社	0社	0社	11%	17%	19%	18%	12%	0%	0%	-	-	-
税法上の業績連動給与の損金算入要件のうち、指標の要件（利益を示す指標、株式の市場価格を示す指標、売上高を示す指標を基礎とした客観的な指標等）が厳しい	1社	1社	2社	33社	25%	100%	13%	23%	0社	13社	11社	7社	5社	0社	1社	0社	0社	0社	0%	32%	23%	18%	29%	0%	33%	-	-	-
その他	1社	0社	12社	95社	25%	0%	80%	67%	8社	25社	31社	26社	10社	5社	2社	0社	0社	0社	89%	61%	66%	67%	59%	100%	67%	-	-	-
有効回答	4社	1社	15社	142社	100%	100%	100%	100%	9社	41社	47社	39社	17社	5社	3社	0社	0社	0社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	-	-
問57. いわゆる「執行役員制度」の導入状況についてお答えください。（1つ選択）																												
導入している（委任契約型のみ）	28社	0社	4社	317社	44%	0%	12%	37%	10社	57社	96社	85社	55社	25社	8社	7社	2社	4社	24%	28%	38%	37%	41%	46%	42%	88%	100%	67%
導入している（雇用契約型のみ）	17社	2社	11社	298社	27%	50%	33%	35%	20社	76社	88社	88社	38社	10社	7社	0社	0社	1社	48%	37%	35%	38%	29%	19%	37%	0%	0%	17%
導入している（委任契約型と雇用契約型の双方）	5社	0社	5社	124社	8%	0%	15%	15%	3社	31社	33社	30社	25社	10社	2社	0社	0社	0社	7%	15%	13%	13%	19%	19%	11%	0%	0%	0%
特に導入していない	14社	2社	13社	115社	22%	50%	39%	13%	9社	42社	36社	29社	15社	9社	2社	1社	0社	1社	21%	20%	14%	13%	11%	17%	11%	13%	0%	17%
有効回答	64社	4社	33社	854社	100%	100%	100%	100%	42社	206社	253社	232社	133社	54社	19社	8社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	①全て		②機関設計						③市場区分				④JPX日経400			
	全て	全て	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	監査役設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	東証一部	東証二部	東証一部	東証二部	JPX日経400企業	JPX日経400以外	JPX日経400企業	JPX日経400以外
問58. 執行役員や従業員に対する株式報酬（ストックオプションを含む）の導入状況（業績連動型に限らないが、持株会は除く）についてお答えください。（複数選択可）																
執行役員（委任契約型）	291社	30%	186社	87社	18社	29%	31%	40%	280社	11社	33%	10%	108社	183社	48%	25%
執行役員（雇用契約型）	199社	21%	131社	64社	4社	21%	23%	9%	190社	9社	22%	8%	51社	148社	23%	20%
従業員（管理職以上）	165社	17%	98社	58社	9社	15%	21%	20%	154社	11社	18%	10%	38社	127社	17%	17%
従業員（管理職未満）	87社	9%	54社	28社	5社	9%	10%	11%	80社	7社	9%	6%	17社	70社	8%	10%
導入していない	490社	51%	331社	139社	20社	52%	49%	44%	402社	88社	48%	77%	80社	410社	35%	56%
有効回答	960社	100%	633社	282社	45社	100%	100%	100%	845社	115社	100%	100%	226社	734社	100%	100%
問59. 執行役員や従業員に株式報酬（ストックオプションを含む）を導入していない理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																
労働基準法上の賃金通貨払いの原則との関係	47社	8%	28社	16社	3社	7%	10%	13%	45社	2社	9%	2%	10社	37社	9%	8%
労働組合との関係で一部の者を対象にすることが難しい	24社	4%	15社	8社	1社	4%	5%	4%	19社	5社	4%	6%	2社	22社	2%	5%
導入及び管理にかかるコスト	134社	23%	86社	45社	3社	22%	27%	13%	112社	22社	22%	24%	19社	115社	18%	24%
人件費の増加	32社	5%	21社	10社	1社	5%	6%	4%	28社	4社	6%	4%	6社	26社	6%	5%
必要性を感じていない	327社	56%	220社	92社	15社	55%	55%	63%	271社	56社	54%	62%	54社	273社	50%	57%
その他	148社	25%	104社	37社	7社	26%	22%	29%	134社	14社	27%	16%	35社	113社	33%	23%
有効回答	589社	100%	399社	166社	24社	100%	100%	100%	499社	90社	100%	100%	107社	482社	100%	100%

⑤業種

	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産	食品	エネルギー資源	建設・資材	素材・化学	医薬品	自動車・輸送機	鉄鋼・非鉄	機械	電機・精密	情報通信・サービスその他	電力・ガス	運輸・物流	商社・卸売	小売	銀行	金融（除く銀行）	不動産
問58. 執行役員や従業員に対する株式報酬（ストックオプションを含む）の導入状況（業績連動型に限らないが、持株会は除く）についてお答えください。（複数選択可）																																	
執行役員（委任契約型）	14社	4社	28社	31社	6社	19社	10社	20社	35社	33社	7社	7社	24社	9社	19社	17社	8社	33%	50%	29%	36%	29%	39%	32%	29%	38%	21%	35%	17%	27%	15%	49%	52%	31%
執行役員（雇用契約型）	10社	1社	17社	14社	6社	10社	3社	13社	21社	52社	1社	6社	14社	13社	3社	9社	6社	24%	13%	18%	16%	29%	20%	10%	19%	23%	33%	5%	14%	16%	22%	8%	27%	23%
従業員（管理職以上）	5社	0社	8社	7社	4社	5社	3社	9社	16社	54社	1社	4社	15社	13社	0社	13社	8社	12%	0%	8%	8%	19%	10%	10%	13%	17%	34%	5%	10%	17%	22%	0%	39%	31%
従業員（管理職未満）	1社	0社	4社	4社	1社	1社	2社	1社	9社	32社	1社	1社	6社	8社	0社	10社	6社	2%	0%	4%	5%	5%	2%	6%	1%	10%	20%	5%	2%	7%	14%	0%	30%	23%
導入していない	20社	3社	57社	44社	9社	22社	18社	40社	41社	73社	13社	28社	51社	35社	17社	7社	12社	48%	38%	60%	52%	43%	45%	58%	58%	44%	46%	65%	67%	58%	59%	44%	21%	46%
有効回答	42社	8社	95社	85社	21社	49社	31社	69社	93社	160社	20社	42社	88社	59社	39社	33社	26社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問59. 執行役員や従業員に株式報酬（ストックオプションを含む）を導入していない理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																																	
労働基準法上の賃金通貨払いの原則との関係	1社	1社	7社	4社	1社	5社	2社	4社	6社	5社	0社	2社	4社	2社	2社	1社	0社	4%	33%	11%	7%	8%	16%	11%	9%	11%	6%	0%	6%	7%	6%	9%	8%	0%
労働組合との関係で一部の者を対象にすることが難しい	2社	0社	2社	2社	2社	2社	2社	4社	1社	2社	0社	1社	1社	2社	1社	0社	0社	8%	0%	3%	4%	15%	6%	11%	9%	2%	2%	0%	3%	2%	6%	5%	0%	0%
導入及び管理にかかるコスト	7社	1社	16社	13社	1社	7社	3社	13社	19社	19社	1社	5社	13社	10社	5社	1社	0社	29%	33%	25%	24%	8%	22%	16%	29%	34%	22%	7%	16%	22%	28%	23%	8%	0%
人件費の増加	3社	0社	8社	1社	0社	1社	1社	4社	4社	3社	0社	0社	0社	4社	2社	1社	0社	13%	0%	13%	2%	0%	3%	5%	9%	7%	3%	0%	0%	0%	11%	9%	8%	0%
必要性を感じていない	14社	2社	38社	36社	8社	15社	9社	22社	30社	45社	7社	20社	29社	15社	20社	6社	11社	58%	67%	59%	65%	62%	47%	47%	49%	54%	52%	50%	65%	48%	42%	91%	50%	69%
その他	5社	0社	13社	10社	3社	10社	6社	11社	11社	24社	7社	8社	17社	13社	0社	4社	6社	21%	0%	20%	18%	23%	31%	32%	24%	20%	28%	50%	26%	28%	36%	0%	33%	38%
有効回答	24社	3社	64社	55社	13社	32社	19社	45社	56社	87社	14社	31社	60社	36社	22社	12社	16社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	⑥時価総額										⑦外国人株式保有比率								⑧ROE									
	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	500億円未満	500億円以上1000億円未満	1000億円以上5000億円未満	5000億円以上1兆円未満	1兆円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上
問58. 執行役員や従業員に対する株式報酬（ストックオプションを含む）の導入状況（業績連動型に限らないが、持株会は除く）についてお答えください。（複数選択可）																												
執行役員（委任契約型）	82社	42社	85社	29社	52社	18%	35%	37%	47%	57%	55社	88社	82社	66社	15%	32%	47%	44%	77社	38社	61社	42社	73社	30%	29%	30%	39%	29%
執行役員（雇用契約型）	90社	25社	45社	18社	21社	20%	21%	20%	29%	23%	61社	68社	24社	46社	17%	24%	14%	31%	46社	29社	33社	19社	70社	18%	22%	16%	18%	28%
従業員（管理職以上）	83社	20社	30社	11社	21社	18%	17%	13%	18%	23%	59社	43社	21社	42社	17%	15%	12%	28%	34社	22社	20社	15社	72社	13%	17%	10%	14%	28%
従業員（管理職未満）	50社	10社	12社	6社	9社	11%	8%	5%	10%	10%	37社	25社	8社	17社	10%	9%	5%	11%	20社	9社	12社	6社	39社	8%	7%	6%	6%	15%
導入していない	276社	60社	104社	21社	27社	61%	50%	45%	34%	29%	235社	135社	75社	45社	66%	48%	43%	30%	138社	73社	114社	53社	111社	53%	55%	56%	50%	44%
有効回答	454社	119社	230社	62社	92社	100%	100%	100%	100%	100%	355社	279社	176社	150社	100%	100%	100%	100%	259社	133社	204社	107社	253社	100%	100%	100%	100%	100%
問59. 執行役員や従業員に株式報酬（ストックオプションを含む）を導入していない理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
労働基準法上の賃金通貨払いの原則との関係	17社	7社	18社	3社	2社	6%	10%	13%	9%	5%	11社	16社	11社	9社	4%	9%	10%	15%	12社	10社	11社	6社	8社	7%	12%	8%	9%	6%
労働組合との関係で一部の者を対象にすることが難しい	13社	4社	6社	0社	1社	4%	5%	4%	0%	3%	11社	4社	9社	0社	4%	2%	8%	0%	9社	4社	5社	2社	3社	6%	5%	3%	3%	2%
導入及び管理にかかるコスト	82社	14社	27社	5社	6社	27%	19%	20%	15%	16%	56社	40社	24社	14社	22%	23%	23%	23%	43社	22社	25社	15社	28社	26%	27%	17%	23%	21%
人件費の増加	18社	4社	8社	0社	2社	6%	5%	6%	0%	5%	12社	11社	6社	3社	5%	6%	6%	5%	8社	5社	6社	4社	8社	5%	6%	4%	6%	6%
必要性を感じていない	176社	43社	68社	21社	18社	57%	59%	50%	64%	49%	154社	91社	53社	29社	62%	52%	50%	48%	93社	54社	79社	31社	70社	57%	65%	55%	48%	52%
その他	63社	17社	45社	8社	14社	20%	23%	33%	24%	38%	46社	47社	37社	18社	18%	27%	35%	30%	33社	16社	36社	22社	40社	20%	19%	25%	34%	30%
有効回答	308社	73社	136社	33社	37社	100%	100%	100%	100%	100%	249社	174社	106社	60社	100%	100%	100%	100%	163社	83社	143社	64社	134社	100%	100%	100%	100%	100%

	⑨ROA									⑩TSR									⑪独立社外取締役比率					
	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	TSR50%未満	TSR50%以上100%未満	TSR100%以上150%未満	TSR150%以上200%未満	TSR200%以上	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数	独立社外取締役比率1/3未満	独立社外取締役比率1/3以上1/2以下	独立社外取締役比率過半数
問58. 執行役員や従業員に対する株式報酬（ストックオプションを含む）の導入状況（業績連動型に限らないが、持株会は除く）についてお答えください。（複数選択可）																										
執行役員（委任契約型）	104社	69社	65社	22社	31社	32%	32%	32%	31%	22%	23社	119社	92社	30社	26社	31%	32%	31%	28%	25%	63社	202社	26社	16%	40%	36%
執行役員（雇用契約型）	52社	36社	45社	23社	41社	16%	17%	22%	32%	30%	12社	73社	60社	21社	31社	16%	20%	20%	19%	30%	60社	115社	24社	16%	23%	33%
従業員（管理職以上）	44社	25社	28社	15社	51社	13%	12%	14%	21%	37%	10社	47社	51社	22社	31社	14%	13%	17%	20%	30%	59社	78社	28社	15%	16%	39%
従業員（管理職未満）	24社	11社	14社	8社	29社	7%	5%	7%	11%	21%	5社	28社	23社	11社	18社	7%	7%	8%	10%	17%	32社	41社	14社	8%	8%	19%
導入していない	176社	117社	105社	30社	61社	53%	55%	52%	42%	44%	37社	203社	151社	53社	44社	50%	54%	51%	49%	43%	256社	213社	21社	66%	42%	29%
有効回答	330社	213社	203社	72社	138社	100%	100%	100%	100%	100%	74社	374社	294社	108社	103社	100%	100%	100%	100%	100%	385社	503社	72社	100%	100%	100%
問59. 執行役員や従業員に株式報酬（ストックオプションを含む）を導入していない理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																										
労働基準法上の賃金通貨払いの原則との関係	18社	12社	13社	1社	3社	8%	9%	9%	3%	4%	5社	25社	13社	4社	0社	11%	11%	7%	7%	0%	20社	24社	3社	7%	8%	10%
労働組合との関係で一部の者を対象にすることが難しい	11社	5社	6社	0社	1社	5%	4%	4%	0%	1%	3社	14社	5社	1社	0社	7%	6%	3%	2%	0%	11社	12社	1社	4%	4%	3%
導入及び管理にかかるコスト	54社	29社	31社	6社	13社	25%	22%	23%	18%	19%	13社	55社	40社	13社	11社	29%	23%	21%	21%	20%	68社	64社	2社	25%	23%	7%
人件費の増加	12社	3社	10社	1社	5社	6%	2%	7%	3%	7%	3社	11社	6社	6社	5社	7%	5%	3%	10%	9%	10社	22社	0社	4%	8%	0%
必要性を感じていない	128社	79社	62社	22社	36社	59%	60%	45%	67%	53%	23社	132社	111社	33社	28社	51%	56%	59%	54%	51%	159社	145社	23社	58%	51%	77%
その他	44社	30社	47社	6社	20社	20%	23%	34%	18%	29%	14社	51社	47社	19社	16社	31%	22%	25%	31%	29%	59社	84社	5社	21%	30%	17%
有効回答	217社	132社	137社	33社	68社	100%	100%	100%	100%	100%	45社	236社	189社	61社	55社	100%	100%	100%	100%	100%	275社	284社	30社	100%	100%	100%

	⑫親会社・支配株主の有無								⑬事業セグメント数																			
	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	親会社有り（上場）	親会社有り（非上場）	支配株主（親会社以外）有り	親会社・支配株主無し	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上	事業セグメント数1	事業セグメント数2	事業セグメント数3	事業セグメント数4	事業セグメント数5	事業セグメント数6	事業セグメント数7	事業セグメント数8	事業セグメント数9	事業セグメント数10以上
問58. 執行役員や従業員に対する株式報酬（ストックオプションを含む）の導入状況（業績連動型に限らないが、持株会は除く）についてお答えください。（複数選択可）																												
執行役員（委任契約型）	19社	0社	2社	270社	30%	0%	6%	31%	9社	44社	84社	63社	48社	28社	6社	3社	2社	4社	20%	21%	33%	27%	36%	52%	29%	33%	100%	67%
執行役員（雇用契約型）	6社	1社	8社	184社	9%	25%	24%	21%	10社	40社	48社	57社	25社	11社	6社	1社	0社	0社	23%	19%	19%	25%	19%	20%	29%	11%	0%	0%
従業員（管理職以上）	10社	1社	11社	143社	16%	25%	32%	17%	12社	40社	50社	36社	12社	4社	6社	3社	1社	1社	27%	19%	20%	16%	9%	7%	29%	33%	50%	17%
従業員（管理職未満）	1社	1社	7社	78社	2%	25%	21%	9%	7社	24社	26社	20社	3社	1社	3社	2社	1社	0社	16%	12%	10%	9%	2%	2%	14%	22%	50%	0%
導入していない	38社	3社	17社	432社	59%	75%	50%	50%	20社	126社	122社	118社	69社	20社	9社	4社	0社	2社	45%	61%	48%	51%	51%	37%	43%	44%	0%	33%
有効回答	64社	4社	34社	858社	100%	100%	100%	100%	44社	207社	252社	230社	134社	54社	21社	9社	2社	6社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
問59. 執行役員や従業員に株式報酬（ストックオプションを含む）を導入していない理由についてお答えください。（複数選択可。「その他」の場合は、下記コメント欄に具体的に記入してください）																												
労働基準法上の賃金通貨払いの原則との関係	3社	0社	1社	43社	7%	0%	5%	8%	0社	9社	13社	11社	10社	3社	1社	0社	0社	0社	0%	7%	9%	8%	11%	10%	9%	0%	-	0%
労働組合との関係で一部の者を対象にすることが難しい	2社	0社	1社	21社	5%	0%	5%	4%	2社	5社	5社	6社	3社	2社	0社	0社	0社	0社	9%	4%	3%	4%	3%	7%	0%	0%	-	0%
導入及び管理にかかるコスト	9社	0社	6社	119社	22%	0%	30%	23%	6社	27社	37社	29社	23社	8社	2社	0社	0社	1社	27%	20%	24%	21%	24%	27%	18%	0%	-	33%
人件費の増加	2社	0社	2社	28社	5%	0%	10%	5%	2社	7社	11社	4社	7社	0社	0社	0社	0社	0社	9%	5%	7%	3%	7%	0%	0%	0%	-	0%
必要性を感じていない	27社	1社	15社	284社	66%	100%	75%	54%	8社	78社	84社	80社	50社	16社	8社	2社	0社	1社	36%	59%	55%	58%	53%	53%	73%	50%	-	33%
その他	3社	0社	4社	141社	7%	0%	20%	27%	7社	33社	32社	36社	23社	9社	4社	3社	0社	1社	32%	25%	21%	26%	24%	30%	36%	75%	-	33%
有効回答	41社	1社	20社	527社	100%	100%	100%	100%	22社	133社	152社	138社	95社	30社	11社	4社	0社	3社	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	100%